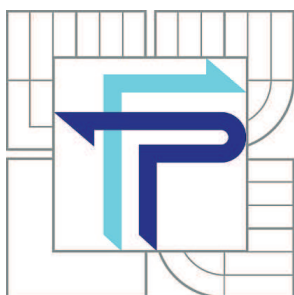


# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUKÁŠ BRANDERSKÝ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Branderský Lukáš, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr**

v anglickém jazyce:

**Business Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha : Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRIC, R. D., PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.

KORÁB, V., MIHALSKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2012

## **Abstrakt**

Diplomová práca sa zaoberá vytvorením podnikateľského zámeru na založenie a sprevádzkovanie kaderníctva. Na začiatku práce sú uvedené teoretické poznatky, z ktorých vychádzam pri následnej analýze tržného prostredia a vytváraní samotného podnikateľského plánu. Podnikateľský plán obsahuje popis spoločnosti, stratégie a finančný plán.

## **Abstract**

The Master's thesis deals with creating of business plan for starting and running a barber shop. The thesis starts with theoretical knowledge, which I use for following analysis of the market and creating a business plan. Business plan contains information about company, strategies and financial plan.

## **Kľúčové slova**

Podnikateľský zámer, založenie podniku, kaderníctvo, analýza prostredia, finančný plán

## **Keywords**

Business plan, establishing company, barber shop, market analysis, financial plan

**Bibliografická citácia práce:**

BRANDERSKÝ, L. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 86 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Veselý, CSc.

## **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.  
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacimi s právom autorským).

V Brne dňa 31. mája 2012

.....

## **Pod'akovanie**

Rád by som sa poďakoval vedúcemu svojej diplomovej práce, pánovi Ing. Josefovi Veselému, CSc., za odbornú pomoc, rady a čas, ktorý mi venoval pri spracovávaní mojej diplomovej práce. Samozrejme by som sa aj rád poďakoval mojej rodine za podporu pri mojom štúdiu.

# Obsah

Úvod .....	10
Vymedzenie problému a cieľa práce.....	11
<b>1. Teoretické východiská práce.....</b>	<b>12</b>
1.1. Podnikanie.....	12
1.1.1. Predpoklady úspechu začínajúcej firmy .....	13
1.1.2. Podnikateľský plán .....	16
1.1.3. Právne formy podnikania.....	25
1.2. Podnik .....	28
1.3. Podnikateľ .....	29
1.4. Postup založenia spoločnosti s ručením obmedzeným .....	31
1.5. Marketingový mix .....	37
1.6. Analýza SLEPT .....	40
1.7. Porterov model konkurenčných síl.....	40
1.8. Analýza SWOT .....	42
1.9. Finančné plánovanie.....	43
1.9.1. Výkaz ziskov a strát.....	43
1.9.2. Rozvaha .....	43
1.9.3. Výkaz cash flow.....	44
<b>2. Analýza problému a súčasnej situácie .....</b>	<b>45</b>
2.1. Analýza SLEPT.....	45
2.1.1. Sociálna oblasť.....	45
2.1.2. Legislatívna oblasť.....	48
2.1.3. Ekonomická oblasť .....	53
2.1.4. Politická oblasť .....	56
2.1.5. Technologická oblasť.....	57
2.2. Porterova analýza .....	58
2.2.1. Intenzita konkurencie.....	58
2.2.2. Hrozba vstupu nových konkurentov .....	59
2.2.3. Hrozba substitútov .....	60
2.2.4. Vyjednávacía sila odberateľov .....	60



2.2.5.	Vyjednávací sila dodávateľov .....	61
2.3.	SWOT analýza .....	61
<b>3.</b>	<b>Vlastný návrh riešenia.....</b>	<b>63</b>
3.1.	Základne informácie o spoločnosti .....	63
3.2.	Marketingový mix .....	66
3.2.1.	Produkt.....	66
3.2.2.	Cena .....	67
3.2.3.	Miesto .....	67
3.2.4.	Propagácia.....	68
3.3.	Organizačná štruktúra .....	70
3.4.	Finančný plán .....	71
3.4.1.	Zakladateľský rozpočet.....	71
3.4.2.	Otvárací súvaha.....	72
3.4.3.	Náklady .....	73
3.4.4.	Výnosy .....	74
3.4.5.	Výkaz zisku a strát.....	75
3.4.6.	Prehľad peňažných tokov .....	77
3.4.7.	Súvaha.....	79
3.4.8.	Ukazovatele rentability .....	80
3.5.	Hodnotenie rizík.....	80
	<b>Záver .....</b>	<b>83</b>
	<b>Zoznam použitých zdrojov: .....</b>	<b>84</b>
	<b>Zoznam tabuliek: .....</b>	<b>86</b>
	<b>Zoznam grafov: .....</b>	<b>86</b>

## Úvod

Každý človek obyčajne potrebuje kaderníka, nezáväzne od výšky príjmu, a dokáže vynaložiť úsilie, aby našiel peniaze, ktoré potrebuje na to, aby dobre vyzeral. V súčasnej dobe sú kaderníctva väčšinou unisex alebo skôr so zameraním na ženy. Moderní muži sa začínajú viac zaujímať o svoj vzhľad, štýl a zdravie, špeciálne muži, ktorí dosiahli určitý úspech v profesionálnom živote. Sú ochotní zaplatiť za produkty a služby vytvorené špeciálne pre mužov. Hľadajú prostredie, ktoré neustále ponúka kvalitné služby a produkty a príjemnú atmosféru. Hľadajú miesto, kde sa môžu stretnúť s im podobnými a otvorene diskutovať, sledovať šport, burzu cenných papierov, televízne noviny, prečítať noviny, surfovať na internete, vychutnať kávu, kúpiť cigaru alebo si nechať vyleštiť topánky. Keď sú ľudia uvoľnení, v pohodlí a šťastní, majú schopnosť pracovať tvrdsie, lepšie sa sústrediť, cítia sa fyzicky, emočne a psychicky vyrovnaní a predávajú to šťastie ďalej, do svojich domovov, pracovísk a komunity. V mojej práci som sa snažil vytvoriť niečo nové, zaujímavé a s potenciálnou šancou na úspech. Vytvoriť podnik, ktorý bude exkluzívne pre mužov a bude ponúkať luxusné služby kaderníctva, masérského a kozmetického salónu.

**„V mojom podniku neplatíte za služby, ale za servis.“**

Paul Faltrick, uznávaný svetový kaderník

## Vymedzenie problému a cieľa práce

Neustále sa objavujú nové firmy s novými nápadmi a vstupujú na nevyužité alebo nepoznané časti trhu. Vždy sa nájde človek, ktorý je ochotný utrátiť peniaze za produkty alebo služby, ktoré sa mu páčia, zaujmú ho alebo sa vďaka nim bude cítiť lepšie. Takouto službou môže byť napríklad úprava výzoru. V dnešnej dobe veľa ľudí dbá na svoj výzor a veľa ľudí posudzuje druhých na prvý pohľad podľa výzoru. Preto sa skoro každý človek snaží dbať o svoj vzhľad. Donedávna to bola len doména žien, ale v poslednom období sa čoraz viac mužov snaží čím ďalej viac starať o svoj výzor. Tu vidím potenciálnu medzeru na trhu, pretože týmto mužom nie sú poskytované dostatočné služby.

Cieľom mojej diplomovej práce je návrh podnikateľského zámeru na založenie a sprevádzkovanie luxusného pánskeho kaderníctva, vrátane analýz trhu, zvolenia stratégií a finančného plánu. Cieľ je navrhnuť podnikateľský zámer, ktorý bude realizovateľný a vznikne z neho podnik, ktorý bude uspokojovať potreby zákazníkov a hlavne prinášať zisk.

Diplomová práca je rozdelená na 3 časti, teoretickú, analytickú a praktickú. V teoretickej časti sú zhrnuté teoretické východiská problematiky podnikania a založenia podniku. V druhej, analytickej časti sú použité analýzy SLEPT a Porterova analýza na prieskum trhu. Ich výsledky sú zhrnuté v analýze SWOT. Tretia, posledná časť diplomovej práce sa zaoberá vytvorením samotného podnikateľského zámeru, ktorý obsahuje marketingové stratégie a finančný plán.

Pri vytváraní mojej diplomovej práce som využíval metódy analýzy, dedukcie, indukcie, syntézy a porovnávaní.

# 1. Teoretické východiská práce

## 1.1. Podnikanie

Podnikanie je v obchodnom zákonníku definované ako sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. (10)

- **Sústavnosť** – znamená, že činnosť musí byť vykonávaná opakovane a pravidelne, nie príležitostne,
- **Samostatnosť** – ak je podnikateľom fyzická osoba, koná osobne; právnická osoba koná prostredníctvom svojho štatutárneho orgánu,
- **Vlastné meno** – právne úkony činí podnikateľ - fyzická osoba svojim menom a priezviskom, právnická osoba pod svojim názvom (obchodnou firmou),
- **Vlastná zodpovednosť** – podnikateľ (fyzická aj právnická osoba) nesie všetky riziká za výsledky svojej činnosti,
- **Dosiahnutie zisku** – činnosť musí byť vykonávaná s úmyslom dosiahnuť zisk (nemusí byť však dosiahnutý)

Cieľom podnikania môže byť:

- snaha o dosiahnutie zisku (zhodnotenie vloženého kapitálu)
- uspokojovanie potrieb zákazníkov
- rozvoj podniku

Predtým, ako zahájime podnikateľskú činnosť, musíme vykonať niekoľko krokov a zvážiť mnoho faktorov. Musíme posúdiť, či máme osobné predpoklady pre podnikanie a podporu okolia, či máme dobrý podnikateľský nápad a v čom spočíva naša konkurenčná výhoda. Mali by sme zostaviť zakladateľský rozpočet a zaistiť potrebnú výšku začiatočného kapitálu, ktorý nám pomôže overiť reálnosť a životaschopnosť nášho podnikateľského nápadu. V neposlednom rade sa musíme zoznámiť aspoň so

základnou legislatívou, ktorá súvisí s podnikaním a rozhodnúť sa, akú právnu formu zvolíme. (9)

### **1.1.1. Predpoklady úspechu začínajúcej firmy**

Každoročne vzniká veľké množstvo firiem s najrôznejším zameraním, rôznej veľkosti a s rôznou právnou formou. Zároveň každoročne i značné množstvo firiem zaniká. Preto, aby k tomuto zániku nedošlo alebo aspoň nie krátko po založení, by sme mali zohľadniť nasledujúce kroky: (9)

- získať motiváciu a mať odhodlanie podnikat’;
- zvážiť osobné predpoklady pre podnikanie;
- objaviť podnikateľský nápad;
- pripraviť zakladateľský rozpočet;
- spracovať podnikateľský plán;
- zvoliť vhodnú právnu formu podnikania.

### **Získanie motivácie a odhodlania podnikat’**

Najdôležitejším predpokladom pre rozvoj začínajúcej firmy je čo najsilnejšia motivácia budúceho podnikateľa, založená na osobných plánoch, zámeroch a prianiach a ich konkrétna podoba vo forme osobných a podnikateľských cieľov. Veľmi dôležitým predpokladom úspechu je taktiež zmysluplnosť, kvalita a reálnosť týchto cieľov, či už ide o jednotlivca alebo skupinu osôb. Nesmieme však zabúdať na podporu zo strany rodiny, priateľov a známych.

### **Zváženie osobných predpokladov pre podnikanie**

Súkromné podnikanie znamená veľkú zodpovednosť za všetky svoje činy a rozhodnutia. Súkromné podnikanie je predovšetkým veľa práce, ale taktiež schopnosť uniesť neúspechy. Mnohí podnikatelia zažili obdobia, kedy sa príliš nedarilo, a práve s týmito situáciami si potom veľká väčšina z nich nevedela poradiť. Niektoré osobné

predpoklady pre podnikanie sú vrodené, väčšinu z nich sa ale podnikateľ musí naučiť štúdiom, ako aj s pomocou praktických skúseností.

### **Podnikateľský nápad**

Na začiatku každého podnikania by mal byť dobrý nápad. Predpokladom podnikateľského úspechu je reálna životaschopnosť tohto podnikateľského nápadu a jeho možné uplatnenie na trhu.

### **Príprava zakladateľského rozpočtu**

Spracovanie zakladateľského rozpočtu je, najmä u malých podnikateľov, často podceňované. Účelom spracovania zakladateľského rozpočtu je špecifikácia prostriedkov potrebných k podnikaniu a kvantifikácia zdrojov, ktoré sa musia do firmy vložiť skôr, ako sa začne zarábať. Ide najmä o: (9)

- náklady spojené so založením firmy;
- súpis dlhodobého hmotného a nehmotného majetku nutného pre rozbehnutie firmy;
- stanovenie výšky obežných aktív potrebných v počiatočných fázach podnikania;
- zistenie výšky finančných prostriedkov, ktoré firma potrebuje do doby, pokiaľ začne generovať peniaze.

### **Spracovanie podnikateľského plánu**

Zostavenie podnikateľského plánu pred začiatkom podnikania nám pomôže lepšie odhaliť slabiny a silné stránky nášho podnikateľského nápadu. Často taktiež umožní predísť riziku možného neúspechu hneď na začiatku života firmy. Neoddeliteľnou súčasťou podnikateľského plánu je vymedzenie okruhu výrobkov a služieb, ktoré chce firma ponúkať, vymedzenie vhodného trhu a potenciálnych zákazníkov, a v neposlednom rade, taktiež zmapovanie konkurencie. Pri vytváraní podnikateľského plánu firmy je nutné zvažovať tiež kapitálovú náročnosť podnikania a možné spôsoby

financovania pri nedostatku vlastných finančných prostriedkov. Podnikateľský plán by mal obsahovať podrobný finančný plán. Ten je možno jedným z najdôležitejších pri zakladaní firmy, pretože mnohým podnikateľom často nechýbajú nápady, ale peniaze. Väčšinou nemajú dostatok finančných prostriedkov na financovanie daného projektu alebo nemôžu zohnať vhodného investora.

### **Voľba právnej formy podnikania**

Voľba právnej formy podnikania patrí k dlhodobým pôsobiacim rozhodnutiam, preto pri rozhodovaní by mal mať podnikateľ jasno v tom, čo chce robiť.

### **Zakladateľský rozpočet**

Akokoľvek môže byť náš podnikateľský nápad geniálny, akokoľvek jednoducho sa nám môže zdať realizovateľný a jednoznačne výnosný, nemali by sme nikdy podľahnúť pokušeniu začať podnikáť bez predchádzajúcej analýzy trhu a zhodnotenia našich možností. Pred zahájením podnikania si musíme zostaviť zakladateľský rozpočet a všetky naše plány vyjadriť pomocou čísel.

Je treba si vytvoriť prehľad všetkých výdajov, ktoré nám nutne vzniknú pri samotnom založení firmy, ďalej pri zahájení rozjazdu podnikania a nakoniec pri zaistení bežného chodu firmy. Prehľad týchto výdajov rozložený do jednotlivých fáz vývoja našej firmy s podrobnejším členením na mesiace, nám umožní vytvoriť si predstavu koľko finančných prostriedkov budeme potrebovať v jednotlivých časových obdobiach počiatku života našej firmy.

Vytvorením zakladateľského rozpočtu si ušetríme mnoho rozčarovania a nepríjemných prekvapení, ktoré sa môžu objaviť v začiatkoch nášho podnikania. Je nutné priznať, že i lepšie spracovaný zakladateľský rozpočet nezahŕňa všetky výdaje, s ktorými sa môžeme v priebehu zahájenia podnikateľskej činnosti stretnúť. Nie je v schopnostiach podnikateľa odhadnúť všetky cestičky, kde sa bude jeho podnikanie uberať, a ako môžu byť presnejšie odhady významne ovplyvnené externými faktormi. Aj keď externý faktor podnikateľ zahrnul do svojich výpočtov, ich pôsobenie môže byť tak významné,

že výrazne zmení konečný efekt požadovaný podnikateľom. Pri tvorbe zakladateľského rozpočtu by sme mali postupovať podľa nasledujúcich krokov: (9)

- zostavíme prehľad plánovaných výdajov, súvisiacich so zahájením podnikania a bežným chodom firmy;
- porovnáme súčet plánovaných výdajov s voľnými peňažnými prostriedkami, ktoré máme k dispozícii;
- doplníme prehľad plánovaných výdajov o odhadované splátky pôžičky a tiež úroky z nej
- zostavíme zahajovaciu rozvahu

V rozvahe musí platiť bilančná rovnica, teda aktíva (majetok) sa musia rovnať pasívam (zdrojom krytia majetku).

Odporúča sa pre prvý rok podnikateľskej činnosti zostaviť výsledovky a plánovaný výkaz cash flow. Výsledovka nás informuje o tom, akú výšku zisku či straty budeme mať po prvom roku podnikania. Výkaz cash flow nás informuje o výške príjmov a výdajov a najmä o tom, či budeme mať v priebehu prvého roku dostatok finančných prostriedkov pre plynulý chod podnikateľskej činnosti.

Pre účely zostavenia týchto výkazov je potrebné vedieť odhadnúť predpokladané príjmy. Pokúsime sa odhadnúť počet zákazníkov v jednotlivých mesiacoch, počet predaných produktov( výrobkov alebo poskytnutých služieb) a ziskovú maržu. Potom by už nemalo byť zostavenie plánu tržieb väčším problémom. Vždy je dobre pracovať s pesimistickým, optimistickým a realistickým variantom. (9)

### **1.1.2. Podnikateľský plán**

Pre komplexné posúdenie reálnosti a životaschopnosti nášho podnikateľského nápadu si musíme zostaviť podnikateľský plán. Je to písomný dokument spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky podstatné vnútorné a vonkajšie faktory, súvisiace s podnikateľskou činnosťou. Mal by nám uľahčiť odpovede na otázky typu:



*kde sme?  
kam sa chceme dostať?  
ako sa tam dostaneme?*

## **Účel podnikateľského plánu**

Podnikateľský plán by mal slúžiť predovšetkým podnikateľovi k interným účelom. Často však býva zostavovaný komplexne až vo chvíli, keď ho od podnikateľa požaduje banka, budúci spoločník alebo investor.

**Vo vnútri firmy** slúži podnikateľský plán ako plánovací nástroj, podklad pre rozhodovací proces, nástroj kontroly atď., najmä v prípadoch, keď podnikateľ firmu zakladá a keď firma stojí pred výraznými zmenami, ktoré môžu mať dlhodobé následky pre jej fungovanie. Niektorí podnikatelia dávajú stručný výťah z podnikateľského plánu k dispozícii aj zamestnancom, aby sa zoznámili so základnými cieľmi firmy a posilnila sa identita pracovníkov s firmou.

**Externé subjekty** analyzujú na základe podnikateľského plánu schopnosť firmy realizovať podnikateľský projekt, uchádzať sa o niektorý druh podnikateľskej podpory a pod. V tomto prípade je treba presvedčiť banku či iného investora o výhodnosti projektu, na ktorý financovanie požadujeme. Kvalitne spracovaný podnikateľský plán môže významne prospieť k získaniu potrebného kapitálu. (9)

## **Zásady pre spracovanie podnikateľského plánu**

Pri spracovávaní podnikateľského plánu by sme mali rešpektovať obecné platné zásady. Ide o to, že najmä externý subjekt bude mať s najväčšou pravdepodobnosťou k dispozícii plány iných firiem, ktoré na neho chcú taktiež zapôsobiť a získať finančné prostriedky. Z toho dôvodu je potrebné, aby podnikateľský plán bol: (9)

- **Inovatívny.** Musíme preukázať, že prinášame unikátnu pridanú hodnotu pre zákazníka, že náš výrobok alebo služba bude uspokojovať potreby zákazníkov lepšie ako doposiaľ a taktiež lepšie ako naša konkurencia.

- **Zrozumiteľný a stručný.** Pri zostavovaní podnikateľského plánu sa vyjadrujeme jednoducho, neprezentujeme zbytočne veľa myšlienok v jednej vete, prídavné mená vyberáme opatrne, nie je potreba ich počtom plytvať. Myšlienky alebo závery obsiahnuté v pláne síce uvádzame stručne, avšak v žiadnom prípade nie na úkor postihnutia základných faktov.
- **Logický a prehľadný.** Myšlienky a skutočnosti uvedené v pláne musia na seba nadväzovať, musia byť podložené faktami, tvrdenia obsiahnuté v pláne si nesmú odporovať. Pre lepšiu prehľadnosť doplníme do podnikateľského plánu tabuľky a grafy.
- **Pravdivý a reálny.** Pravdivosť uvádzaných údajov a reálnosť predpovedaného vývoja by malo byť samozrejmosťou.
- **Rešpektujúci riziká.** Podnikateľský plán vyjadruje budúcnosť. Rešpektovanie rizík, identifikácia rizík a návrh opatrení na ich elimináciu alebo zmiernenie zvyšuje dôveryhodnosť podnikateľského plánu.

### **Štruktúra podnikateľského plánu**

V súčasnej dobe neexistuje právna úprava, ktorá by určovala štruktúru podnikateľského plánu. Nižšie uvedená štruktúra je orientačná. Je tu zdôrazňovaný skôr pohľad budúceho investora, poskytovateľa kapitálu.

#### **Zhrnutie**

Na začiatku zhrnutia by malo byť uvedené, pre koho je podnikateľský plán určený. Zhrnutie nesmie byť chápané ako úvod, ale ako zhutnená informácia o tom, čo je na nasledujúcich stránkach napísané podrobnejšie. Po prečítaní zhrnutia sa má v čitateľovi zobudiť zvedavosť a záujem prečítať si aj zvyšok plánu a zaoberať sa podrobnosťami. Rozsah zhrnutia závisí na charakte zamerov obsiahnutých v pláne a na výške potrebného kapitálu. Nemalo by byť kratšie ako dve a dlhšie ako sedem strán. Hlavný problém spočíva v tom, ako zhustiť množstvo dôležitých informácií na malý počet strán.

### ***Popis podnikateľského zámeru***

Podnikateľský zámer môže byť úspešný iba vtedy, ak náš produkt prinesie úžitok pre zákazníka. Náš výrobok alebo služba musí byť lepší ako konkurenčné ponuky. Najmä dnes, kedy vládne tvrdá konkurencia, nováčikovi na trhu nestačí byť rovnako dobrý ako ostatné firmy. Je nutné byť lepší ako konkurenti. Musíme teda prísť s lepšou ponukou pre zákazníka, zaujímavejšou koncepciou alebo profesionálnejším servisom.

Preto je treba pri popise podnikateľského zámeru zdôrazniť, aký prospech plyní z našej ponuky pre zákazníkov a prečo by mali zákazníci utrácať peniaze u nás a nie u konkurencie. Spomenieme hlavnú konkurenčnú výhodu, súčasné možnosti zákazníka pri uspokojovaní jeho potrieb či riešenie daného problému a aké nové možnosti riešenia problému prinesie náš výrobok alebo služba. Zdôrazníme, prečo práve my a prečo práve teraz prichádzame s týmto výrobkom, službou alebo s týmto riešením. To prirodzene predpokladá, že poznáme, kto sú naši zákazníci, resp. na ktoré trhy sa chceme orientovať a vieme, kto je naša konkurencia. Preukážeme, že trh je dostatočne veľký s potenciálom rastu. V prípade potreby doložíme, že výroba a použitie produktu je v súlade s existujúcou legislatívou. Uvedieme, v akom štádiu sa náš podnikateľský zámer nachádza, a definujeme jednotlivé prefektové kroky k dosiahnutiu cieľa.

Mnohí zakladatelia firiem sa nesprávne domnievajú, že ich nápad nemá konkurenciu. To sa stáva iba výnimočne. Je síce možné, že neexistujú konkurenčné výrobky s rovnakým technickým riešením alebo s rovnakým funkčným princípom, spravidla však existujú konkurenčné ponuky, ktoré riešia rovnaké problémy alebo uspokojujú rovnaké potreby zákazníkov, ale iným spôsobom.

### ***Popis produktu (výrobky, služby alebo riešenia)***

Popis zahájime na prvom mieste produktom, ktorý bude zaisťovať najväčšiu časť obratu. Potom spomenieme ostatné produkty nášho programu. Podstatné je prezentovať hlavné oblasti využitia výrobku z hľadiska zákazníka. Je síce dobré spomenúť všetky dôležité funkcie, ale nie je nutné zaoberať sa technologickými podrobnosťami. Nesmieme zabúdať, že čitateľ podnikateľského plánu často nie je odborník v našom obore. Preto technické parametre iba ľahko spomenieme a zdôrazníme iba podstatné rysy. Častou chybou podnikateľských plánov je, že pri popisovaní výrobkov a služieb zachádzajú príliš do technických podrobností.

### ***Okolie firmy***

V podnikateľskom pláne by sme mali preukázať, že dobre poznáme okolie firmy, pretože práve tam na nás čakajú mnohé príležitosti, ale taktiež hrozby. Činitele makrookolía sú v podstate mimo dosah nášho vplyvu. Mali by sme nielen analyzovať parametre prostredia, sledovať ich vývojové trendy, ale tiež preukázať, že ich vieme účelne využiť pre ďalší úspešný rozvoj našej firmy. Ďalej vykonáme analýzu mikrookolía. Najvýznamnejšími faktormi mikrookolía sú zákazníci a konkurencia.

### ***Analýza zákazníkov***

Trh musí byť dostatočne veľký s potenciálom rastu. Cieľom analýzy zákazníkov je ukázať, že máme vymedzené tržné segmenty a poznáme okruh cieľových zákazníkov, ktorým budeme ponúkať naše produkty. Predpokladom pre optimálny výber týchto cieľových segmentov je znalosť potrieb či požiadaviek budúcich zákazníkov. Vykonaná analýza by sa mala zaoberať nasledujúcimi okruhmi: (9)

- Ktoré produkty budú poskytované ktorým zákazníkom.
- Kde budú produkty poskytované, zohľadnenie geografického hľadiska.
- Aký okruh zákazníkov môže byť v danej oblasti získaný a na ktorých zákazníkov sa tak bližšie zameriame.
- Aké motívy prinútiť zákazníka k nákupu.
- Aké má zákazník nákupné zvyklosti.

Nie vždy sú všetky otázky významné. Úlohou analýzy je odhadnúť činitele budúceho vývoja dopytu. Po stanovení množstva potenciálnych zákazníkov v jednotlivých segmentoch je nutné odhadnúť ročný rast alebo odhadnúť priemerný počet nákupov na jedného zákazníka.

### ***Analýza konkurencie***

Cieľom je preskúmať konkurenčné pomery a vplyv na možnosti odbytu vlastných výrobkov. Do týchto úvah je potrebné zahrnúť silné a slabé stránky konkurencie, postupy používané konkurenciou a iné. Výsledkom by nemalo byť len poznanie konkurencie, ale predovšetkým poznanie vlastnej pozície a prednosti oproti

konkurencii. Na začiatku by sme mali zmapovať všetkých konkurentov. Podrobnejšie by sme sa však mali zaoberať iba tými, ktorí sú voči nám v konkurenčnom vzťahu. V rámci poznávania konkurencie by sme mali sledovať predovšetkým odbytové cesty, objemy predaja, kvalitu servisu, image produktov či dodacie lehoty.

Podrobné informácie o konkurenčných podnikoch možno získať z prospektov, informačných brožúr, letákov, z médií a iných. Prínosom sú aj skúsenosti osôb, ktoré si kúpili konkurenčné produkty. Získané informácie je nutné následne overiť, aby sa vyhli prípadným špekuláciám. Konkurenčné firmy môžu proti nevítanej konkurencii vykonať celú radu opatrení – znížiť ceny, posilniť reklamu, rozšíriť nepravdivé informácie a pod.

### ***Informácie o firme***

V tejto kapitole podnikateľského plánu sa čitateľ dozvie, kto bude podnikateľský zámer realizovať. Na začiatku popisu firmy spravidla býva krátka informácia o doterajšej existencii firmy. Mali by tu byť uvedené informácie nie len o dátume založenia, sídle firmy, majiteľoch, ale taktiež o motivácii k založeniu firmy.

Po obecnom popise firmy je treba definovať aj stratégiu firmy, t.j. dlhodobé ciele a cesty k ich dosiahnutiu. Formulácie cieľov by mali byť krátke, mali by byť vyjadrené slovne aj číselne. Okrem cieľov je potrebné stručne objasniť spôsob, akým bude stratégia dosiahnutá, a je nutné uviesť zdroje, ktoré budeme mať k dispozícii.

### ***Kľúčové osobnosti***

Pri posudzovaní podnikateľského plánu sa kladie veľký dôraz na charakteristiku dôležitých osôb vo firme. Obvykle sa uvádza dosiahnuté vzdelanie a praktické skúsenosti vedúcich pracovníkov v riadiacich funkciách. Úplné životopisy nie sú nutné, pokiaľ sa však uvádzajú, sú zaradené do prílohy.

### ***Marketing a predaj***

Cieľom tejto časti podnikateľského plánu je preukázať, ako dostaneme náš produkt k zákazníkovi. Marketing a následne i predaj majú veľký vplyv na budúci úspech firmy. Preto je potrebná dobrá marketingová koncepcia.

Marketing by sme nemali zužovať iba na reklamu alebo iné aktivity, ktoré majú za úlohu získať kupujúceho zákazníka. Marketing by sme mali chápať ako nástroj, ktorý

nám v tržnom prostredí pomáha riešiť situáciu, keď sa nadbytok konkurencie na strane ponuky uchádza o priazeň nedostatočného množstva zákazníkov. S touto situáciou sa musí vyrovnávať takmer každý zakladateľ firmy.

Firma nemôže byť úspešná, pokiaľ nemá jasne stanovené marketingové ciele. Preto je nutné v podnikateľskom pláne zdôrazniť, aké máme ciele v oblasti marketingu.

Dôležitým faktorom úspešnosti je správna cenová politika. Súčasťou cenovej politiky sú všetky rozhodnutia a všetky aktivity, ktoré sa spájajú s tým, čo dostane firma za svoj výrobok alebo službu. Patrí k nim: (9)

- stanovenie ceny, napr. s využitím kalkulácie nákladov alebo cien konkurencie;
- politika cenovej úrovne, napr. vysoké ceny, nízke ceny;
- cenová stratégia, napr. cenová diferenciácia;
- politika zliav a obchodných rabatov;
- platobné podmienky, dodávateľská politika atď.

Predaj zahŕňa tie činnosti, ktoré majú úzky vzťah k trhu, t.j. plánovanie obratu, predaja, distribúcia produktu a opatrenia podporujúce predaj (reklama). Ani tie najlepšie produkty sa nepredajú samé.

Pri nových produktoch či začínajúcich firmách je treba produkty dokonale predstaviť. Účinnou metódou je odkaz na overovacie vzorky u kľúčových zákazníkov alebo osvedčenie štátnych skúšobných inštitúcií. Pri nadväzovaní prvých kontaktov so zákazníkmi za účelom predaja nového produktu je vhodné osloviť renomované firmy. Ich referencie potom budú mať váhu u ďalších potenciálnych zákazníkov.

Keď sa podnikateľ necíti nato, aby navrhol zodpovedajúce predajné opatrenie, môže požiadať o spoluprácu externého poradcu, aby tento problém spracoval. Čitateľ podnikateľského plánu to hodnotí kladne a nemusíme sa báť toho, že si o vedení firmy budú myslieť, že je neschopné. Naopak to svedčí o tom, že spolupráca s inými subjektmi nie je žiadny problém.

Dôležitým faktorom v rámci predajnej politiky je cena nášho produktu. Cenovú stratégiu je treba v podnikateľskom pláne popísať. To platí pre všetky firmy, pre výrobcu investičných celkov rovnako ako pre drobného maloobchodníka. V praxi

bohužiaľ neexistuje žiadny optimalizačný výpočet ani matematický model. Firmy sa často opierajú o neúplné informácie, ktoré majú k dispozícii, a takto sa snažia priblížiť k optimálnej cene. Stanovenie optimálnej ceny vyžaduje aj patričnú mieru skúsenosti. Optimálna cena musí kryť náklady, tým zaistiť prežitie firmy. Okrem toho musí zabezpečiť, aby firma dosahovala zisk. Je treba zvážiť, aké ceny sú zákazníci ochotní zaplatiť. Ďalej sa cena musí orientovať podľa konkurencie. Inými slovami, cena je „správna“ vtedy, keď kryje náklady a navyše prináša zisk, keď ju ako primeranú akceptujú záujemci o kúpu a nie je vyššia ako ceny porovnateľných konkurenčných produktov.

### ***Výroba, prevádzková činnosť***

V tejto časti popíšeme výrobné postupy, ale predovšetkým zdôrazníme konkurenčné výhody firmy. Podrobnosť a rozsah popisu závisí do značnej miery na tom, aký význam pre firmu výroba alebo prevádzková činnosť má. Snažíme sa popísať, ako výroba alebo prevádzková činnosť prispieva k úspechu firmy.

Ďalej objasníme vzťahy s dodávateľmi. Vymenujeme komponenty, ktoré sú pre nás kľúčové z hľadiska konečného produktu a tiež tie, ktoré majú vysoké nákupné riziko. Podľa toho je možné zhodnotiť nákupnú pozíciu našej firmy a urobiť odhad rizika. Mali by sme preukázať orientáciu v takých oblastiach, ako sú cenové výkyvy surovín a materiálu, počet našich dodávateľov, konkurenčné prostredie na trhu jednotlivých dodávateľov, dodržiavanie termínov zo strany dodávateľov, dostupnosť surovín a materiálu do budúcnosti.

### ***Finančný plán***

Finančný plán transformuje predchádzajúce časti podnikateľského zámeru do číselnej podoby. Preukazuje reálnosť podnikateľského zámeru z ekonomického hľadiska. Výstupy finančného plánu tvorí najmä plán majetku a zdrojov (zahajovacia rozvaha), plán nákladov, plán výnosov, plánový výkaz zisku a strát, plánová rozvaha, plán peňažných tokov, hodnotenie efektívnosti, plán financovania.

Plánované výkazy sa doplnia stručným komentárom. Výstupy finančného plánu (absolútne ukazovatele) musia mať reálne podklady, tzn. musia byť spracované na základe dielčich plánov, ktoré musia byť navzájom previazané. Minimálne plánovacie

obdobie je do doby vykázania zisku, splatenia úveru alebo životnosti investície. Pri investičných projektoch sa vykoná hodnotenie efektívnosti investície pomocou doby návratnosti, čistej súčasnej hodnoty a vnútorného výnosového percenta. Súčasťou finančného plánu je návrh na financovanie projektu. Pokiaľ požadujeme cudzie zdroje, uvedieme ich potrebnú výšku, dobu, za ktorú budú splatené a podmienky, pri ktorých budú poskytnuté.

### ***Projektový plán***

Projektový plán podnikateľského plánu predstavuje pre užívateľov akýsi harmonogram aktivít spojených s podnikateľskou činnosťou. Ide o aktivity súvisiace s prípravnou fázou, o aktivity spojené s vlastnou realizáciou podnikateľského plánu a o aktivity plánované v budúcnosti.

### ***Analýza rizík***

Riziko chápeme ako negatívnu odchýlku od cieľa. Je spojené s nepriaznivými dopadmi na firmu. Analýza rizík nám umožňuje dva pohľady na náš podnikateľský plán. Okrem načrtnutia pravdepodobnosti dosiahnutia očakávaných efektov nám poslúži aj pre prípravné opatrenia, ktoré bude potrebné realizovať v prípade, že daná riziková situácia skutočne nastane. Každá riziková situácia má svoje príčiny. Preto sa môžeme pomocou analýzy rizika dopracovať súčasne k návrhu preventívnych opatrení, ktoré nám pomôžu znížiť významné riziká.

Rizikovými faktormi môžu byť napríklad zmeny v chovaní zákazníkov, legislatívne zmeny, technologický pokrok, obrat v chovaní a reakciách konkurentov, slabé stránky podniku, chyby manažérskeho tímu a iné.

### ***Príloha***

V prílohe k podnikateľského plánu je možné uviesť napríklad výpisy z obchodného registra, životopisy kľúčových osobností firmy, fotografie, resp. výkresy produktov, výsledky prieskumov trhu, výsledky propagačných akcií, správy a články z novín a časopisov o produkte a trhu, technologické schéma výroby, výkazy zisku a strát, rozvahy, peňažné toky, referencie významných osobností, dôležité zmluvy, získané certifikáty a iné. (9)



### **1.1.3. Právne formy podnikania**

Predtým ako zahájime podnikateľské aktivity, je nutné, aby sme si zvolili vhodný typ právnej formy. Právna forma podnikania predstavuje významné rozhodnutie. Táto voľba samozrejme nie je nezvratná. Po čase je možné transformovať zvolený typ za iný. Prináša to ale ďalšie komplikácie a náklady. Obchodný zákonník pripúšťa podnikanie fyzických a právnických osôb.

#### **Podnikanie fyzických osôb**

V súvislosti s podnikaním fyzických osôb sa stretávame s pojmom „samostatne zárobkovo činná osoba (SZČO)“. Fyzická osoba, ktorá chce podnikat', musí najskôr získať živnostenské alebo iné oprávnenie k prevádzkovaniu podnikateľskej činnosti. Podľa požiadaviek na odbornú spôsobilosť sa živnosti delia na: (11)

- Remeselné živnosti
- Viazané živnosti
- Voľné živnosti

Všeobecnými podmienkami prevádzkovania živnosti fyzickými osobami sú:

- dosiahnutie veku 18 rokov,
- spôsobilosť k právnym úkonom,
- bezúhonnosť.

#### **Podnikanie právnických osôb**

Zahájenie podnikania ako právnická osoba je administratívne náročnejšie a taktiež je potreba pri zakladaní firmy zložiť základný kapitál. Všetky typy právnických osôb musia byť zapísané do obchodného registra .

Obchodný zákonník definuje nasledujúce právnické osoby:

Tabuľka 1: Osobné spoločnosti

<b>OSOBNÉ SPOLOČNOSTI</b>		
	<b>Verejná obchodná spoločnosť</b>	<b>Komanditná spoločnosť</b>
najnižší počet zakladateľov	2 fyzické alebo 2 právnické osoby alebo kombinácie, vždy najmenej 2 osoby	2 osoby
najvyšší počet spoločníkov	neobmedzený	neobmedzený
minimálna výška základného kapitálu	nie je tvorený	250 €
najnižší možný vklad	nie je určený	250 €
najvyšší možný vklad	neobmedzený	neobmedzený
rozsah splatenia vkladu pri vzniku	0	podľa spoločenskej zmluvy
dobu splácania vkladu	0 (môže byť určený spoločenskou zmluvou)	podľa spoločenskej zmluvy, inak bez zbytočného odkladu
počet hlasov k vkladu	nie je viazaný k vkladu – každý spoločník 1 hlas (spoločenská zmluva môže určiť iný počet hlasov)	každý spoločník 1 hlas (spoločenská zmluva môže určiť iný počet hlasov)
ručenie spoločníka za záväzky	ručí neobmedzene	komplementár ručí neobmedzene, komanditista ručí do výšky nesplateného vkladu zapísaného v OR
predmet činnosti	podnikanie	podnikanie
orgány spoločnosti	štatutárny orgán - spoločníci (ďalší je možné určiť v spoločenskej zmluve)	štatutárny orgán – komplementár
zakladateľský dokument	písomná spoločenská zmluva s úradne overenými podpismi spoločníkov	písomná spoločenská zmluva s úradne overenými podpismi spoločníkov
povinnosť a výška rezerv	rezervný fond sa zo zákona nevytvára, inak môže stanoviť spoločenská zmluva	rezervný fond sa zo zákona nevytvára, inak môže stanoviť spoločenská zmluva

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnych-ukonech-obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu/1000818/46132/>

Tabuľka 2: Kapitálové spoločnosti

<b>KAPITÁLOVÉ SPOLOČNOSTI</b>		
	<b>Spoločnosť s ručením obmedzeným</b>	<b>Akciová spoločnosť</b>
najnižší počet zakladateľov	1 fyzická alebo 1 právnická osoba	2 fyzická alebo 1 právnická osoba
najvyšší počet spoločníkov	50	neobmedzený
minimálna výška základného kapitálu	5 000 €	25 000 €
najnižší možný vklad	750 €	taký, aby súčet bol najmenej 25 000 €
najvyšší možný vklad	neobmedzený	neobmedzený
rozsah splatenia vkladu pri vzniku	30% z každého vkladu celkom, najmenej 2500 €	30 % menovitej hodnoty akcií a emisní ážio
doba splácania vkladu	najviac do 5 rokov od vzniku	najviac do 1 roku od vzniku
počet hlasov k vkladu	podľa spoločenskej zmluvy	hlas spojený s akciou (na akcie s rovnakou menovitou hodnotou rovnaký počet hlasov)
ručenie spoločníka za záväzky spol.	spoločne a nerozdielne do výšky nesplatených vkladov všetkých spoločníkov podľa stavu zápisu do OR	akcionár neručí za záväzky spoločnosti
predmet činnosti	podnikanie, je možné založiť aj za iným účelom	podnikanie, je možné založiť aj za iným účelom
orgány spoločnosti	valné zhromaždenie, štatutárny orgán – konatelia, dozorná rada (nepovinná), ďalší podľa spoločenskej zmluvy	valné zhromaždenie, štatutárny orgán – predstavenstvo, dozorná rada, ďalší podľa stanov
zakladateľský dokument	spoločenská zmluva alebo zakladateľská listina vo forme notárskeho zápisu	ustanovujúce valné zhromaždenie alebo zakladateľská zmluva či listina vo forme notárskeho zápisu
povinnosť a výška rezerv	vytvára sa rezervný fond zo zisku, výška podľa spoločenskej zmluvy – najmenej však 10 % zisku	vytvára sa rezervný fond, zo zisku, výška je určená podľa stanov

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech-obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu/1000818/46132/>

Tabuľka 3: Družstvá

<b>DRUŽSTVO</b>	
najnižší počet zakladateľov	5 fyzických alebo 2 právnické osoby
najvyšší počet spoločníkov	neobmedzený
minimálna výška základného kapitálu	1 250 €
najnižší možný vklad	nie je určený (súčet musí byť aspoň 1 250 €)
najvyšší možný vklad	neobmedzený
rozsah splatenia vkladu pri vzniku	najmenej polovica základného kapitálu
doba splácania vkladu	podľa stanov
počet hlasov k vkladu	každý člen 1 hlas (stanovy môžu upraviť odlišne)
ručenie spoločníka za záväzky	neručí
predmet činnosti	podnikanie alebo zaistovanie hospodárskych, sociálnych či iných potrieb
orgány spoločnosti	členská schôdza, štatutárny orgán – predstavenstvo, kontrolná komisia (u malého družstva iba členská schôdza a predseda)
zakladateľský dokument	ustanovujúca schôdza
povinnosť a výška rezerv	vytvára sa nedeliteľný fond už pri vzniku, vo výške najmenej 10% základného kapitálu pri vzniku, ktorý sa ročne dopĺňa najmenej o 10 % čistého zisku, a to doby pokiaľ nedeliteľný fond dosiahne čiastky rovnajúcej sa polovici zapisovaného základného kapitálu

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech-obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu/1000818/46132/>

## 1.2. Podnik

Podnikom sa rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. Podniku prísľušia veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia k prevádzkovaniu podniku alebo vzhľadom k svojej povahe majú k tomuto účelu slúžiť. Podnik je teda ekonomicko-právny subjekt, ktorý predstavuje základnú jednotku ekonomiky. Do činnosti podniku sú tiež zainteresovaní vlastníci. Výsledky činnosti podniku sú výrobky alebo služby poskytované subjektom v okolí podniku. (10)

### Členenie podnikov (podľa odporúčenia Európskej komisie): (9)

Základným kritériom pre posúdenie veľkosti podniku je počet zamestnancov, veľkosť ročného obratu a obchodný majetok (veľkosť aktív). Údaje, ktoré sa majú použiť pri

stanovení počtu zamestnancov a finančných veličín, sú údaje vzťahujúce sa k poslednému uzavretému zdaňovaciemu obdobiu vypočítané za obdobie jedného kalendárneho roku.

- stredný podnik:
  - zamestnáva menej ako 250 zamestnancov,
  - jeho ročný obrat nepresahuje 50 miliónov EUR,
  - jeho obchodný majetok nepresahuje 43 miliónov EUR.
- malý podnik:
  - zamestnáva menej ako 50 osôb,
  - jeho ročný obrat alebo obchodný majetok nepresahuje 10 miliónov EUR.
- mikropodnik:
  - zamestnáva menej ako 10 osôb,
  - jeho ročný obrat alebo obchodný majetok nepresahuje 2 milióny EUR.

Podniky, ktoré majú viac ako 250 zamestnancov, ročný obrat vyšší ako 50 mil. EUR, prípadne aktíva vyššie ako 43 mil. EUR, sú zaradené do kategórie veľké podniky.

Hlavné výhody malých a stredných podnikov: (9)

- Flexibilita, t.j. schopnosť rýchlo sa adaptovať na požiadavky a výkyvy trhu;
- Jednoduchá organizačná štruktúra, osobný vzťah k zamestnancom;
- Schopnosť generovať pracovné príležitosti pri nízkych kapitálových nákladoch;
- Blízky vzťah k zákazníkovi;
- Menej rozsiahla administratíva, prípadne zabezpečovaná pomocou outsourcingu;
- Menšia náročnosť prevádzkových činností na energie a suroviny.

### **1.3. Podnikateľ**

Podnikateľom je podľa obchodného zákonníku: (10)

- osoba zapísaná v obchodnom registri,
- osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,

- osoba, ktorá podniká na základe iného ako živnostenského opravenia podľa zvláštnych predpisov,
- osoba, ktorá prevádzkuje poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa zvláštnych predpisov.

V prípade, že je podnikateľ fyzickou osobou, koná osobne, prípadne za neho koná zástupca. Za právnickú osobu koná jej štatutárny orgán alebo jeho zástupca. Na všetkých faktúrach, objednávkach, obchodných podpisoch alebo zmluvách je podnikateľ povinný uvádzať údaj o svojej firme, mene alebo názve, sídle alebo mieste podnikania a identifikačnom čísle.

Predstava, že sa človek podnikateľom musí narodiť, nie je úplne pravdivá. Neexistuje žiadny podnikateľský gén, ktorý človek vo svojej genetickej výbave buď má alebo nemá. Všetko závisí iba na schopnostiach človeka učiť sa, na jeho vôli a zapálení pre vec. Rovnako tak nemôžeme povedať, že podnikanie sa nedá naučiť. Pre úspešné podnikanie je dôležitý postoj človeka k podnikaniu, ako aj jeho znalosti procesov, ktoré v podnikaní prebiehajú.

**Postoj človeka k podnikaniu** sa naučiť nedá. Názory na svet, seba samého, svoje schopnosti a vedomosti si človek vytvára na základe svojich skúseností. S postojom podnikania je to rovnaké ako s etickým chovaním. Môžeme sa o tom učiť, ako úžasné je podnikateľ a ako dôležité je etické chovanie, ale to neznamená, že potom budeme mať odvahu pustiť sa do podnikania alebo sa budeme eticky naozaj správať.

**Procesy prebiehajúce v podnikaní** sa naučiť dajú. Môžeme sa naučiť postup pri založení firmy, metódy analýzy trhu, finančné plánovanie a riadenie. To je obsah mnohých vzdelávacích kurzov a sú popísané v mnohých knihách. (9)

Podnikateľ potrebuje k svojej existencii dva elementárne predpoklady – podnikavosť a úspech.

## Podnikavosť

K rozhodujúcim subjektívnym faktorom patrí podnikavosť. Je to vlastnosť, ktorá vyjadruje predpoklady človeka k podnikaniu. O človeku, ktorý má vyvinutú túto vlastnosť hovoríme, že je podnikavý. Podnikavosť je človeku daná, ale je treba si ju osvojiť. Túto vlastnosť môžeme využiť vo všetkých sférach ľudskej aktivity. Podnikavosť je celostná charakteristika, ktorá sa môže ďalej analyzovať. Najčastejšie sa delí na: (9)

- **Dispozícia** označuje výkonový potenciál, nazývaný taktiež ako znalosti, kompetencie alebo know-how. Člení sa na:
  - **Schopnosti** – sú trvalejšieho rázu, prevažne vrodené, napr. rozumová inteligencia, sociálne cítenie a pod.;
  - **Vedomosti** – sú to pasívne znalosti o podnikaní;
  - **Zručnosti** – sú to naučené vzorce chovania, získané tréningom, inými slovami je to aplikácia vedomostí pri riešení konkrétnych problémov
- **Osobné vlastnosti** charakterizujú osobnosť podnikateľa. Sem môžeme zaradiť dva druhy vlastností:
  - **Nešpecifické** – všeobecné, napr. temperament, charakter;
  - **Špecifické** – typické osobné vlastnosti, ktoré ovplyvňujú úspech podnikateľa

## Úspech

Katalyzátorom rozhodnutia začať podnikat' alebo pokračovať v podnikaní je úspech. Úspech môžeme definovať ako očakávanie dosiahnutia dopredu naplánovaného cieľa. Je to súčasne taktiež pozitívny zážitok, ktorý vyvoláva ďalšiu potrebu úspechu a jeden z hlavných impulzov poháňajúcich podnikateľa vpred k ďalšiemu podnikaniu. (9)

### 1.4. Postup založenia spoločnosti s ručením obmedzeným

Založenie spoločnosti s ručením obmedzeným je pomerne náročný proces, ktorý je v súčasnej dobe závislý na rýchlosti práce úradov. Pri zakladaní spoločnosti s ručením obmedzeným musíme splniť nasledujúce kroky: (15)

- Výber obchodného mena, predmetu podnikania a sídla spoločnosti s ručením obmedzeným,
- Spísanie spoločenskej zmluvy, resp. zakladateľskej listiny spoločnosti s ručením obmedzeným,
- Získanie živnostenského oprávnenia pre spoločnosť s ručením obmedzeným,
- Splatenie základného vkladu,
- Zápis spoločnosti s ručením obmedzeným do Obchodného registra.
- Registrácia spoločnosti na daňovom úrade

### **Výber obchodného mena, predmetu podnikania a sídla spoločnosti s ručením obmedzeným**

V prvom rade je potrebné zvoliť pre s.r.o. vhodné obchodné meno, pod ktorým bude vstupovať do právnych vzťahov a prezentovať sa na verejnosti. Je vhodné preveriť na stránkach obchodného registra, či zvolený názov už niektorý subjekt nepoužíva.

V tejto fáze je treba venovať veľkú pozornosť výberu činností, ktoré bude podnikateľ chcieť prostredníctvom s.r.o. vykonávať. Medzi populárne činnosti, ktoré spadajú pod voľné živnosti sú napr.: (15)

- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- Administratívne služby
- Reklamné a marketingové služby
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
- Prenájom hnutelných vecí

Sídlo spoločnosti s ručením obmedzeným môže byť zriadené v nehnuteľnosti, ktorá je vo vlastníctve jedného zo spoločníkov, napr. dom, či byt alebo v prenajatých kancelárskych priestoroch. V prvom prípade sa na obchodnom registri preukazuje sídlo spoločnosti výpisom z listu vlastníctva a písomným súhlasom vlastníka nehnuteľnosti so zriadením sídla spoločnosti. V druhom prípade obchodný register žiada predloženie



nájomnej zmluvy alebo zmluvy o budúcej zmluve, z ktorej musí vyplývať, že vlastník prenajímaných priestorov súhlasí so zriadením sídla spoločnosti. Sídlo s.r.o. nemôže byť poštový priečinok (tzv. P. O. Box)

### **Spísanie spoločenskej zmluvy, resp. zakladateľskej listiny spoločnosti s ručením obmedzeným**

Spoločníci, ktorí sa rozhodli založiť s. r. o. musia uzatvoriť tzv. spoločenskú zmluvu. Podpisy na spoločenskej zmluve musia byť notársky overené. Ak je zakladateľ jedna osoba, tak spoločenskú zmluvu nahrádza zakladateľská listina.

Spoločenská zmluva musí v zmysle obchodného zákonníka obsahovať: (15)

- obchodné meno a sídlo spoločnosti,
- určenie spoločníkov
- predmet podnikania,
- výšku základného imania a výšku vkladu každého spoločníka a výšku splatených vkladov pri založení spoločnosti, vrátane spôsobu a lehoty splácania vkladu,
- mená a bydliská a rodné čísla prvých konateľov spoločnosti a spôsob, akým konajú v mene spoločnosti,
- mená a bydliská a rodné čísla členov prvej dozornej rady, pokiaľ sa zriaďuje,
- určenie správcu vkladov,
- výšku rezervného fondu, ak spoločnosť vytvára rezervný fond pri svojom vzniku, a výšku, do ktorej je spoločnosť povinná rezervný fond dopĺňať, a rovnako aj spôsob jeho dopĺňania,
- výhody poskytnuté osobám podieľajúcim sa na založení spoločnosti alebo na činnostiach smerujúcich k nadobudnutiu oprávnenia na jej činnosť,
- predpokladané náklady spoločnosti súvisiace so založením a vznikom spoločnosti,
- ďalšie údaje, ak tak ustanovuje zákon.

V typickej spoločenskej zmluve ďalej nechýbajú ustanovenia o dobe trvania spoločnosti (či sa spoločnosť zriaďuje na dobu určitú alebo neurčitú); obchodnom podiele

(predovšetkým za akých podmienok môže spoločník previesť svoj podiel na tretiu osobu); orgánoch spoločnosti a ich kompetenciách; právach a povinnostiach spoločníkov; rozdelení zisku; zvyšovaní a znižovaní základného imania a pod.

Spoločenská zmluva je základným dokumentom, ktorý upravuje vzťahy medzi jednotlivými spoločníkmi, preto jej treba venovať náležitú pozornosť.

### **Získanie živnostenského oprávnenia pre spoločnosť s ručením obmedzeným**

Dokladom, ktorý oprávňuje podnikateľa na vykonávanie podnikateľskej činnosti je živnostenské oprávnenie, a preto je potrebné vybaviť si ho aj pri zakladaní spoločnosti s ručením obmedzeným. V tomto prípade konateľ požiada o vydanie živnostenského oprávnenia na jednotlivé predmety činnosti spoločnosti. Živnostenské oprávnenie vystaví odbor živnostenského podnikania obvodného úradu miestne príslušného podľa sídla spoločnosti. Tento úrad vykonáva úlohu tzv. „jednotného kontaktného miesta“, čo znamená, že prostredníctvom tejto inštitúcie dokážete na jednom mieste uskutočniť viacero úkonov, pre vykonanie ktorých bolo v minulosti potrebné navštíviť niekoľko rôznych úradov.

### **K vydaniu živnostenského oprávnenia pre s.r.o. je potrebné predložiť: (15)**

- kópiu zakladateľskej listiny (jednoosobová spoločnosť) alebo spoločenskej zmluvy (ak je viac spoločníkov) s úradne overenými podpismi spoločníkov,
- ak ide o viazanú alebo remeselnú živnosť, tak doklady preukazujúce odbornú spôsobilosť (napr. výučný list),
- notársky overené splnomocnenie pre toho, kto vybavuje živnosť,
- kolky v hodnote 5,00 EUR za každý predmet činnosti ak ide o voľnú živnosť a 15,00 EUR za každú viazanú či remeselnú živnosť.

### **Splatenie základného vkladu**

Ďalším krokom je splatenie základného vkladu (imania). Správca vkladu písomne prehlási, že spoločníci zložili svoje vklady (toto prehlásenie sa prikladá k návrhu na zápis do obchodného registra). Druhou alternatívou je potvrdenie z banky o zložení vkladu do základného imania.

Základné imanie spoločnosti s ručením obmedzeným musí byť minimálne vo výške 5 000 EUR a tvoria ho peňažné aj nepeňažné vklady. Pri podaní návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra musí byť v prípade jedného spoločníka splatené v plnej výške. V prípade viacerých spoločníkov musí každý z nich splatiť aspoň 30 % svojho vkladu, pričom celková hodnota splatených peňažných vkladov spolu s hodnotou odovzdaných nepeňažných vkladov musí byť aspoň 50 % zo zákonom stanovenej výšky základného imania. Zvyšok je potrebné splatiť do piatich rokov od vzniku spoločnosti. Hodnota vkladu každého spoločníka musí byť aspoň 750 EUR.

### **Zápis spoločnosti s ručením obmedzeným do Obchodného registra**

Po splatení základného imania sa môže pristúpiť k samotnému zápisu spoločnosti do Obchodného registra. V tomto kroku je potrebné vyplniť formulár návrhu na zápis, doložiť požadované prílohy a návrh podať buď na okresnom súde v sídle kraja - tzv. registrový súd – alebo prostredníctvom jednotného kontaktného miesta (t.j. príslušný živnostenský úrad, kde ste vybavovali živnostenské oprávnenie).

K návrhu na zápis spoločnosti s ručením obmedzeným do Obchodného registra je potrebné predložiť: (15)

- formulár návrhu na zápis s notárskym osvedčením podpisov všetkých konateľov,
- spoločenskú zmluvu (alebo zakladateľskú listinu) v dvoch vyhotoveniach s notársky overenými podpismi všetkých spoločníkov,
- dve kópie živnostenského oprávnenia (prípadne výpis zo živnostenského registra) - notársky overené,
- prehlásenie správcu vkladu o rozsahu splatenia vkladov spoločníkov v dvoch vyhotoveniach,
- podpisové vzory konateľov (ustanovenie konateľov do funkcie) v dvoch vyhotoveniach,
- v prípade jednoosobovej s.r.o. - vyhlásenie, že podnikateľ nie je jediným spoločníkom vo viac ako troch s.r.o.,

- osvedčenie o sídle spoločnosti – nájomná zmluva príp. zmluva o budúcej kúpnej zmluve a list vlastníctva k nehnuteľnosti alebo súhlas vlastníka nehnuteľnosti so zriadením sídla spoločnosti a list vlastníctva k nehnuteľnosti,
- kolky v hodnote 331,50 EUR (v prípade, ak predkladáte návrh fyzicky; pri elektronickej forme je poplatok v polovičnej výške, je však potrebné mať zaručený elektronický podpis alebo využiť služby špecializovaných firiem),
- notársky overené splnomocnenie pre tú osobu, ktorá zápis vybavuje (v prípade, ak chcete splnomocniť niekoho na vybavenie potrebných formalít).

Ak návrh na zápis, ako aj jeho prílohy boli správne a úplné, registrový súd do 5 pracovných dní rozhodne o zapísaní spoločnosti do obchodného registra a vystaví potvrdenie o vykonaní zápisu a výpis z obchodného registra, ktoré si konatelia môžu vyzdvihnúť osobne, alebo im môže byť zaslané poštou.

### **Registrácia s.r.o. na daňovom úrade**

Novovzniknutá spoločnosť s ručením obmedzeným musí byť zaregistrovaná na daňovom úrade, a to osobitne na každý druh dane (napríklad daň z príjmov právnických osôb, daň z pridanej hodnoty, daň z príjmov zo závislej činnosti a pod.). Daňový úrad do 30 kalendárnych dní vydá spoločnosti osvedčenie o registrácii a prideli desaťmiestne daňové identifikačné číslo (tzv. DIČ).

Ak počas uskutočňovania podnikateľskej činnosti dôjde k zmenám skutočností, ktoré daňový úrad eviduje o Vašej spoločnosti, musíte takúto zmenu oznámiť daňovému úradu do 15 dní. Platí to predovšetkým ak spoločnosti zanikne daňová povinnosť pri niektorej dani, ďalej napr. pri zmene sídla, zmene štatutárnych orgánov alebo spoločníkov, pri otvorení alebo zrušení bankového účtu, atď.

Po úspešnom zvládnutí týchto krokov budú splnené všetky základné náležitosti a môže sa začať vykonávať podnikateľská činnosť.

Okrem uvedenej byrokracie, ktorá je povinná pre všetky s.r.o., existujú aj formality, ktoré sú dôležité iba pre niektoré z nich. Vyplývajú z osobitých podmienok, v rámci ktorých uskutočňujú svoju činnosť.

Patrí medzi ne napr. zriadenie prevádzkarne, registrácia platiteľa DPH, prípadne platiteľa spotrebných daní, registrácia registračnej pokladnice, registrácia platiteľa dane z motorových vozidiel, registrácia na Úrade verejného zdravotníctva, registrácia ochrannej známky (loga) alebo spomínané zriadenie podnikateľského účtu. Je potrebné ustriehnuť, aby si spoločnosť splnila jednotlivé povinnosti vyplývajúce z týchto formalít, ak je to pre ňu relevantné. (15)

## 1.5. Marketingový mix

Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov, ktoré firma používa k úprave ponuky podľa cieľových trhov. Marketingový mix zahrnuje všetko, čo spoločnosť môže urobiť, aby ovplyvnila dopyt po svojom produkte. Možné spôsoby sa delia do štyroch skupín premenných, známych ako 4P: produktová politika (*product*), cenová politika (*price*), komunikačná politika (*promotion*) a distribučná politika (*place*).

Tabuľka 4: Marketingový mix

4P	4C
Produkt (product)	Hodnota z hľadiska zákazníka (customer value)
Cena (price)	Náklady pre zákazníka (cost to the customer)
Miesto, distribúcia (place)	Pohodlie (convenience)
Marketingová komunikácia (promotion)	Komunikácia (communication)

Zdroj: KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout trhy. Praha: Management Press, 2000, s. 114

### Produkt

Produkt je viac než súhrn hmotných funkcií. Koncepcia produktu je komplexná a môžeme ju vnímať na troch úrovniach. Základný produkt je tvorený základnými prínosmi, ktoré majú riešiť problémy zákazníka a ktoré zákazník pri nákupe požaduje. Okolo základu vzniká vlastný produkt, ktorý zahrnuje funkcie, štýl, design, úroveň kvality, značku a balenie. Rozšírený produkt predstavuje vlastný produkt a rôzne doplnkové služby, ako je záruka, bezplatné dodanie, inštalácia či údržba.

Produkt definujeme ako čokoľvek, čo môžeme ponúknuť k upútaniu pozornosti, k nákupu, k použitiu alebo k potrebe, čo môže uspokojiť túžby, prania alebo potreby.

Produkty zahrňujú viac než len hmotný tovar. V širšom zmysle sem patria fyzické predmety, služby, osoby, miesta, organizácie, myšlienky a ich kombinácie. (7)

### **Cena**

V užšom zmysle slova je cena peňažná čiastka účtovaná za výrobok alebo službu. V širšom zmysle slova je cena súhrnom všetkých hodnôt, ktoré zákazníci vymenia za úžitok z vlastníctva alebo užívania výrobku alebo služby. V minulosti predstavovala cena hlavný faktor, ktorý ovplyvňoval nákupné rozhodnutia. Stále to platí v chudobnejších krajinách, medzi menej bohatými skupinami a u komodít. Napriek tomu v posledných desaťročiach získavajú pri nákupnom rozhodovaní väčšiu dôležitosť necenové faktory.

Cena je jediný prvok marketingového mixu, ktorý prináša výnos; všetky ostatné prvky predstavujú náklady. Cena je taktiež veľmi flexibilný prvok marketingového mixu. Na rozdiel od produktu a distribučných záväzkov môžeme cenu rýchlo zmeniť. Zároveň je tvorba cien a cenová konkurencia pre veľa firiem základným problémom. Veľa firiem nedokáže svoju cenotvorbu dobre riešiť. Jedným z častých problémov je, že firmy znižujú ceny príliš rýchlo, aby získali väčší objem predaja, namiesto aby presvedčili zákazníkov, že ich služby stoja za vyššiu cenu. Medzi ďalšie bežné chyby patrí cenotvorba, ktorá je príliš orientovaná na náklady, namiesto hodnoty pre zákazníka, ceny, ktoré dostatočne neodrážajú tržné zmeny, ceny, ktoré neberú do úvahy ostatné prvky marketingového mixu a ceny, ktoré nie sú dostatočne odlišné pre rôzne produkty, segmenty trhu a nákupnej príležitosti. (7)

### **Distribúcia**

Pre výrobu výrobkov alebo služby a ich ponúknutie je potrebné vybudovať vzťahy nie len so zákazníkmi, ale aj s kľúčovými dodávateľmi a distribútormi v dodávateľskom reťazci firmy. Firmy sa tradične zameriavali na distribúciu alebo marketingové systémy, ktoré vedú smerom k zákazníkovi. Rozhodnutie firmy o distribučnom systéme ovplyvňuje priamo všetky ďalšie marketingové rozhodnutia. Každý distribučný systém vytvára odlišnú úroveň príjmov a nákladov a dosahuje k inému segmentu cieľových zákazníkov. Väčšina výrobcov sa snaží vytvoriť tzv. marketingovú cestu – súbor nezávislých organizácií, ktoré sa zúčastnia procesu, ktorého prostredníctvom sa výrobok

alebo služba stáva dostupnou pre konečného zákazníka alebo obchodníka. Vďaka kontaktom, skúsenostiam, špecializácii a rozsahu operácii môžu prostredníci firme ponúknuť viac, ako by získala sama.

Marketingové systémy majú veľa kľúčových funkcií: získavanie a distribúcia informácií, komunikácia a podpora, kontaktná práca, zladžovanie ponúk s potrebami kupujúcich, vyjednávanie, fyzickú distribúciu, financovanie a prevzatie rizík.

Distribučný systém podáva najlepší výkon, pokiaľ každý jeho člen vykonáva úlohu, ku ktorej sa najlepšie hodí a všetci členovia hladko spolupracujú. Mali by sme svoje úlohy chápať a prijímať ich, koordinovať svoje ciele a činnosti a spolupracovať na dosiahnutí celkových cieľov systému. (7)

### **Komunikácia**

Moderný marketing vyžaduje viac, ako len pripraviť kvalitný produkt, stanoviť atraktívnu cenu a ponúknuť ju cieľovým zákazníkom. Firmy musia aj komunikovať so súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi a oznámenia predávané v rámci tejto komunikácie nemožno nechať náhode. Pre väčšinu firiem nie je otázkou, či komunikovať, ale ako komunikovať a koľko na to vynaložiť. Marketingový komunikačný mix spoločnosti je špecifická zmes reklamy, osobného predaja, podpory predaja, public relations a nástrojov priameho marketingu, ktorú firma používa pre dosiahnutie svojich reklamných a marketingových cieľov. Reklama zahŕňa akúkoľvek platenú formu neosobnej prezentácie a propagácie myšlienok, tovaru alebo služby identifikovaného sponzora. Osobný predaj je ľubovoľná forma osobnej prezentácie vykonávaná predajcami spoločnosti za účelom predaja a budovania vzťahov so zákazníkmi. Podporu predaja firmy využívajú, aby zaistili krátkodobé stimuly, ktoré majú povzbudiť nákup či predaj výrobku alebo služby. Public relations sa sústreďujú na budovanie dobrých vzťahov s rôznymi cieľovými skupinami verejnosti prostredníctvom neplatenej priaznivej publicity. Firmy, ktorým ide o okamžitú odozvu jednotlivých cieľových zákazníkov, používajú ku komunikácii so svojimi zákazníkmi nástroje priameho marketingu. Priamy marketing predstavuje priamu komunikáciu so starostlivo vybranými individuálnymi zákazníkmi s cieľom získať okamžitú odozvu a vybudovať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi. (7)

## 1.6. Analýza SLEPT

Analýza SLEPT slúži k identifikácii externých faktorov podnikania: (6)

- **Sociálna oblasť** (trh práce, demografické ukazovatele, vplyv odborov, miera korupcie, krajové zvyklosti, dostupnosť pracovnej sily, životná úroveň a iné.);
- **Legislatívna oblasť** (zákony, ich použiteľnosť a interpretovateľnosť, funkčnosť súdov, vymáhateľnosť práva a iné.);
- **Ekonomická oblasť** (makroekonomické ukazovatele a predpoklady, dane, tržné trendy, reštrikcie vývozu a dovozu, štátna podpora, bankový systém a iné.);
- **Politická oblasť** (politická stabilita, politické trendy a postoje k podnikaniu a iné.);
- **Technologická oblasť** (technologické trendy, vývoj a dôsledky vývoja nových technológií, podpora vlády v oblasti výskumu, obecná technologická úroveň a iné.)

## 1.7. Porterov model konkurenčných síl

Porterov model identifikuje päť síl, ktoré rozhodujú o dlhodobej atraktivite trhu alebo tržného segmentu, určujú rivalitu na trhu a skúmajú konkurentov podniku, potenciálnych alebo reálnych. Sily predstavujú nasledujúce hrozby: (8)

- **Intenzita konkurencie v segmente.** Segment nie je atraktívny, ak v ňom pôsobia početní a silní alebo agresívni konkurenti. Je ešte menej atraktívny, pokiaľ stagnuje alebo upadá, bariéry výstupu sú vysoké alebo konkurenti majú značnú motiváciu sa v segmente udržať. Tieto podmienky často vedú k cenovým vojnám, reklamným bitkám a zavádzaniu nových produktov, takže súperenie bude nákladnejšie.
- **Hrozba vstupu nových konkurentov.** Atraktivita segmentu sa líši podľa výšky bariér vstupu a výstupu. Najatraktívnejší segment je ten, ktorého bariéry vstupu sú vysoké a bariéry výstupu nízke. Iba málo nových firiem do neho dokáže vstúpiť a neúspešné firmy môžu ľahko odísť. Keď bariéry vstupu aj výstupu sú



vysoké, ziskový potenciál je taktiež vysoký, ale firmy sa vystavujú väčšiemu riziku, pretože firmy, ktorým sa nedarí, aj tak zostávajú a bojujú ďalej. Keď sú bariéry vstupu a výstupu nízke, firmy do odvetvia ľahko vstupujú a rovnako ľahko z neho odchádzajú, pričom zisky sú stabilné a nízke. Najhorší prípad je ten, keď bariéry vstupu sú nízke a výstupu vysoké. Firmy v dobrých časoch vstupujú, ale zisťujú, že v zlom období je ťažké odísť. Výsledkom je chronická nadmerná kapacita a znížené zisky pre všetkých.

- **Hrozba substitútov.** Segment nie je atraktívny, ak existujú skutočné alebo potenciálne substitúty produktu, teda to, čo môže produkt nahradiť. Substitút limituje ceny a zisky. Spoločnosť musí pozorne sledovať cenové trendy. Ak sa v odvetví týchto substitútov zvýši technologický pokrok alebo konkurencia, klesnú pravdepodobne ceny aj zisky v segmente.
- **Vyjednávacia sila odberateľov (zákazníkov).** Atraktivita segmentu je nízka, ak majú odberatelia alebo zákazníci veľkú alebo rastúcu vyjednávaciu silu. Vyjednávacia sila odberateľov rastie, ak sú koncentrovanejší a organizovanejší, keď výrobok predstavuje značnú časť celkových nákladov zákazníka, keď je výrobok nediferencovaný, keď sú náklady na zmenu nízke, keď sú zákazníci citliví na cenu v dôsledku nízkych ziskov alebo keď sa môžu zákazníci spojiť k spoločnému postupu. Aby sa predávajúci chránili, mali by si vyberať zákazníkov, ktorí majú najmenšiu silu vyjednávať alebo možnosť meniť dodávateľa. Ešte výhodnejšia obrana je vytvorenie lepšej ponuky, ktorú ani silní zákazníci nemôžu odmietnuť.
- **Vyjednávacia sila dodávateľov.** Segment je neatraktívny, ak sú dodávatelia schopní zvyšovať ceny alebo znižovať dodávané množstvo. Dodávatelia bývajú silní, ak sú koncentrovaní alebo organizovaní, ak existuje len malo substitútov, ak je dodávaný produkt dôležitou časťou výroby, ak sú náklady na zmenu dodávateľa vysoké a ak sú dodávateľ schopný integrácia smerom dole. Najlepšia obrana je vytvorenie takých vzťahov s dodávateľmi, v ktorých víťazia obe strany ale je možné využívať viac zdrojov dodavok

## 1.8. Analýza SWOT

Analýza SWOT zisťuje na základe strategického auditu kľúčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), príležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit ponúka nepreberné množstvo dát rôzneho významu a spoľahlivosti. Analýza SWOT tieto dáta spracováva a zdôrazňuje kľúčové položky vyplývajúce z interného a externého auditu. V záujme väčšej pôsobivosti sa jedná o malý počet položiek, ktoré ukazujú, kam by mal podnik uprieť svoju pozornosť.

### Príležitosti a hrozby

Vedenie musí rozpoznať hlavné príležitosti a hrozby, ktorým spoločnosť čelí. Účelom tejto analýzy je donútiť manažéra predvídať dôležité trendy, ktoré môžu mať dopad na firmu. Nie všetky hrozby vyžadujú rovnakú pozornosť či obavy – manažér by mal posúdiť pravdepodobnosť jednotlivých hrozieb a potenciálne škody, ktoré môžu spôsobiť. Potom by sa mal zamerať na najpravdepodobnejšie a potenciálne najničivejšie z nich a vypracovať plány, ako sa s nimi vysporiadať.

Príležitosti sa vyskytujú tam, kde môže spoločnosť vďaka svojim silným stránkam využiť zmeny v okolitom prostredí vo svoj prospech. Manažér by mal jednotlivé príležitosti vyhodnotiť podľa potenciálnej príťažlivosti a pravdepodobnosti, že spoločnosť v danom prípade uspeje. Iba zriedkavo dokážu firmy nájsť ideálne príležitosti, ktoré presne zodpovedajú ich cieľom a prostriedkom. Navyše má snaha o využitie príležitosti svoje riziká. Pri vyhodnocovaní tak musí manažér rozhodnúť, či očakávané výnosy tieto riziká ospravedlnia. V závislosti na silných stránkach spoločnosti môže trend či vývoj predstavovať hrozbu, rovnako ako príležitosť. (8)

### Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrňujú všetky charakteristické rysy obchodnej spoločnosti, ale len tie, ktoré majú vzťah ku kritickým faktorom úspechu. Príliš dlhý zoznam prezrádza nedostatočnú koncentráciu a neschopnosť rozlíšiť, čo je dôležité. Silné a slabé stránky sú relatívne, nie absolútne. Ak je podnik v niečom dobrý, nemusí to byť automaticky jeho silná stránka, pretože konkurencia to môže robiť lepšie.

Silne stránky by mali byť založené na faktoch. Nerozpoznať skutočné silné stránky môže byť nebezpečné. (8)

## **1.9. Finančné plánovanie**

K tomu, aby sa podnikateľský plán premietol do čísel, potrebujeme finančný plán. Až podľa neho budeme môcť skutočne posúdiť reálnosť nášho zámeru alebo presvedčiť poskytovateľa kapitálu o jeho výhodnosti. Je to záverečná fáza tvorby podnikateľského plánu, ktorá obsahuje informácie o peňažnom toku.

Finančný plán by mal obsahovať základné účtové výkazy pre rôzne obdobia:

- výkaz ziskov a strát
- rozvaha
- výkaz cash flow

### **1.9.1. Výkaz ziskov a strát**

Výkaz ziskov a strát je jeden zo základných výkazov účtovníctva. Poskytuje prehľad o jednotlivých druhoch nákladov a výnosov a rozdiel medzi týmito dvoma veličinami je výsledok hospodárenia, zisk alebo strata.

Náklady predstavujú hodnotovo vyjadrenú spotrebu výrobných zdrojov, ktoré firma účelne vynaložila na získanie výnosov. V účtovníctve sú náklady vyjadrené ako úbytok ekonomického prospechu behom účtového obdobia.

Výnosy sú hodnotovo vyjadrené výsledky činnosti firmy dosiahnuté za určité obdobie. V účtovníctve predstavujú prírastok ekonomického prospechu behom účtového obdobia.

### **1.9.2. Rozvaha**

Obsahom rozvahy je evidencia majetku firmy a zdrojov použitých k jeho financovaniu. Rozvaha predstavuje základný účtový výkaz. Z hľadiska účtovníctva sa používa označenie aktíva pre majetok a pasíva pre zdroje financovanie. Prvú rozvahu podnikateľ

vytvára pri založení firmy a je prehľadom o majetku, ktorý podnikateľ vkladá do podnikanie, a zdrojoch, z ktorých bol nákup majetku financovaný.

### **1.9.3. Výkaz cash flow**

V okamžiku spotreby výrobných faktorov nemusí dochádzať k platbe za ich použitie, obdobne v prípade vzniku výnosu nemusí dochádzať k príjmu za realizované výnosy. Na druhej strane, v momente zvýšenia príjmov nemusí dochádzať k výnosom alebo pri výdaji nemusí vzniknúť náklad. Dochádza tak k rozdielom medzi nákladmi a výdajmi na jednej strane a výnosmi a príjmami na strane druhej. Pre riadenie platobnej schopnosti firmy je však potrebné mať prehľad o príjmoch a výdajoch a do budúcnosti plánovať tak, aby nenastali nežiaduce výkyvy. V praxi nie je ojedinelý prípad, keď firma tvorí zisk, ale súčasne je platobne neschopná, to znamená, že jej splatné záväzky sú vyššie ako majetok, ktorý môže na ich úhradu použiť. Preto je k zabezpečeniu platobnej schopnosti firmy nutne neuspokojiť sa iba so sledovaním nákladov a výnosov, ale sledovať aj pohyb peňazí, čiže príjmov a výdajov. Tieto skutočnosti viedli k vzniku tretieho účtového výkazu, ktorým je výkaz cash flow. (9)

Výkaz cash flow obvykle sleduje:

- Prevádzkový cash flow
- Investičný cash flow
- Finančný cash flow

## **2. Analýza problému a súčasnej situácie**

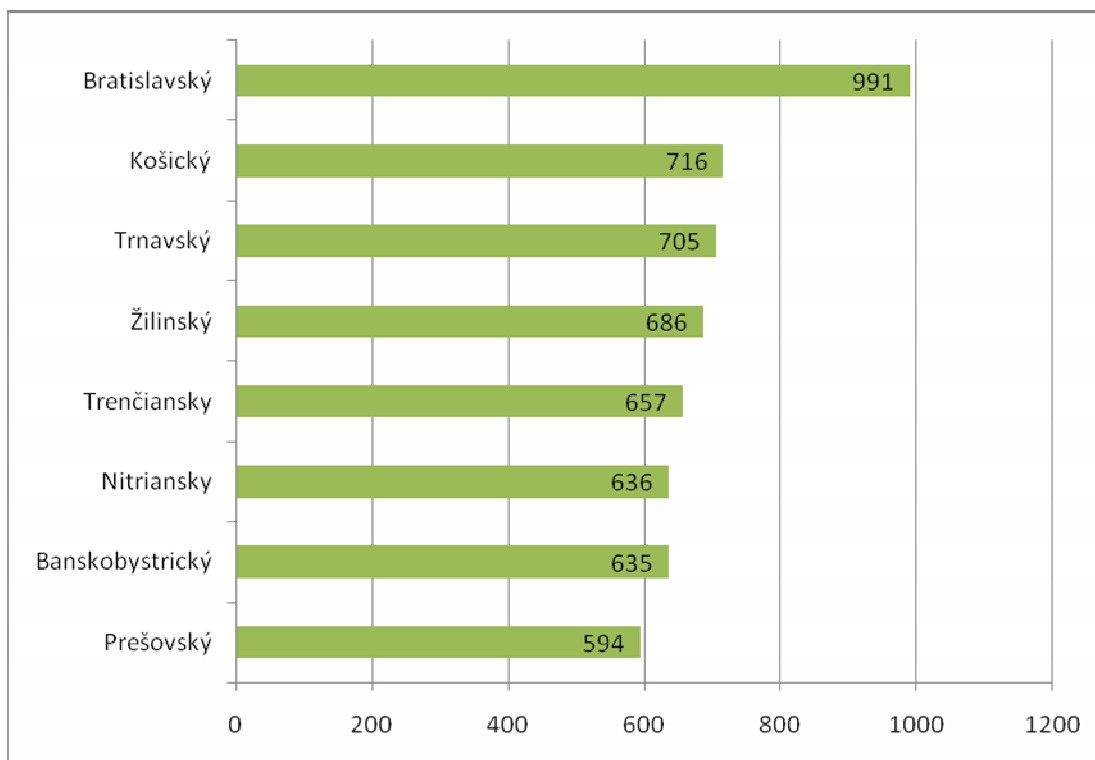
### **2.1.1. Analýza SLEPT**

Analýza SLEPT je nástrojom, ktorý slúži k identifikácii externých faktorov podnikania.

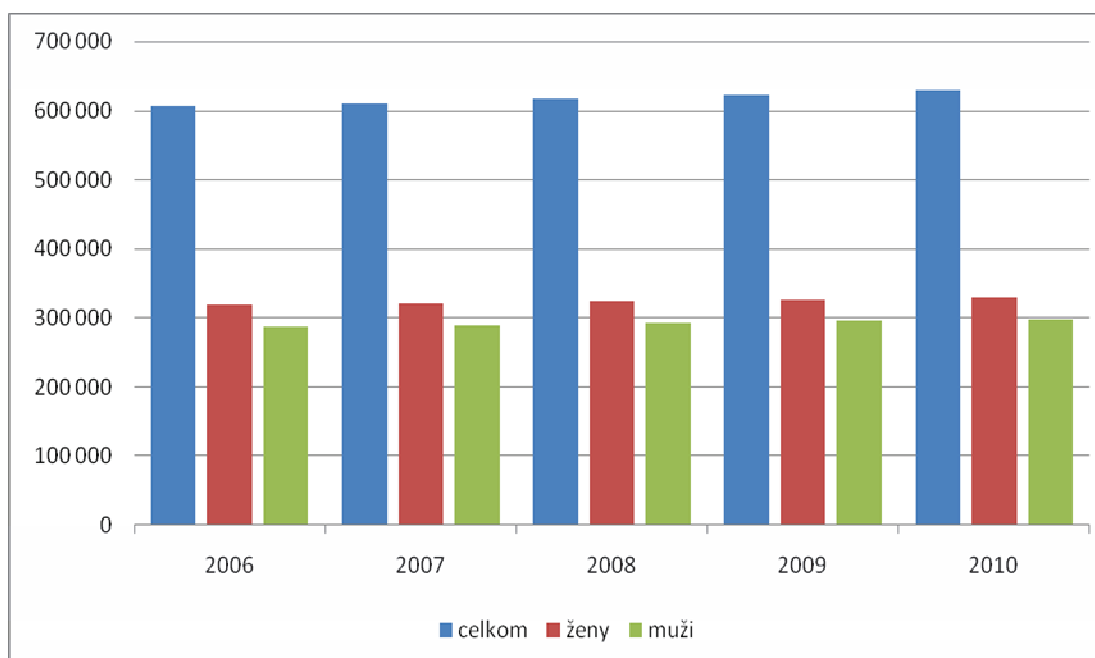
### **2.1.2. Sociálna oblasť**

Sídlo podniku sa nachádza v Bratislave, ktorá je hlavným a zároveň najväčším mestom Slovenska. Bratislava má v súčasnosti 432 801 (k 31. 12. 2010) obyvateľov, z toho 203 309 mužov a 229 492 žien, a rozlohu 367,6 km<sup>2</sup> s aglomeráciou 853,15 km<sup>2</sup>. Hustota obyvateľstva mesta na km<sup>2</sup> je 1 177. Veľa ľudí, ktorí nežijú priamo v Bratislave, dochádza do metropoly za prácou. V meste je zamestnaných celkom 321,6 tisíc ľudí. Hlavné mesto Slovenska je najdôležitejším ekonomickým centrom v republike. Nachádzajú sa tu aj významné štátne a kultúrne inštitúcie. Podniková sféra so značne rozvetvenou vnútroorganizačnou štruktúrou dosahuje vo väčšine objemových i kvalitatívnych ukazovateľoch najvyššie podiely úhrnov republiky. Naopak, v hlavnom meste je dlhodobo evidovaná najnižšia miera nezamestnanosti 6,1 %, oproti celoštátnemu priemeru 13,5%. Bratislavský kraj patrí v súčasnej dobe medzi 5 najbohatších oblastí v Európskej únii. Výrazne prekračuje všetky ekonomické ukazovatele ostatku Slovenskej republiky.

V Bratislavskom kraji je ďaleko najvyššia priemerná mesačná mzda na Slovensku 991 Eur, celoštátny priemer je 769 eur. Priamo v hlavnom meste, bez započítavania ostatných obcí v Bratislavskom kraji, priemerná mzda presahuje hranicu 1000 Eur. Priemerné mzdy v Bratislavskom kraji každoročne narastajú, tým rastie aj životná úroveň v hlavnom meste.

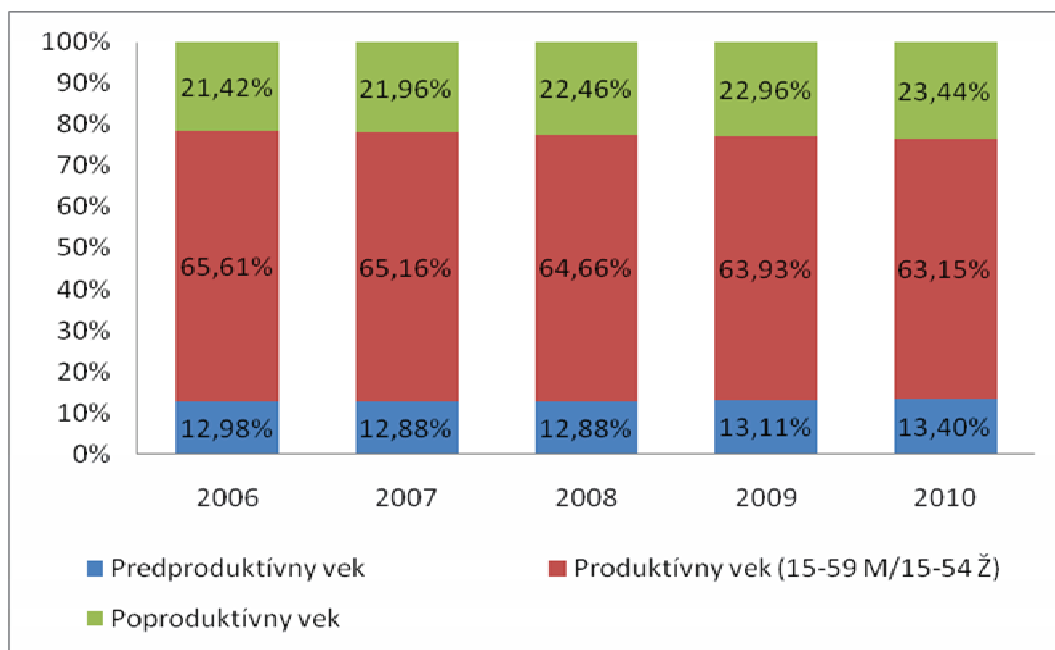


Graf 1: Priemerná mesačná mzda v jednotlivých krajocho Slovenska v eurách (Zdroj : vlastné spracovanie podľa údajov zo štatistického úradu Slovenskej Republiky)



Graf 2: Vývoj počtu obyvateľov Bratislavského kraja (Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov zo štatistického úradu Slovenskej Republiky)

Z grafu môžeme vidieť, že počet obyvateľov neustále narastá a dosahuje hodnoty 628 686. V celkovom počte majú väčšie zastúpenie ženy. V roku 2010 počet mužov v Bratislavskom kraji dosiahol skoro hodnotu 300 000.



Graf 3: Vekové zloženie obyvateľstva v Bratislavskom kraji (Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov zo štatistického úradu Slovenskej Republiky)

Vývoj vekového zloženia obyvateľstva Bratislavského kraja nie je veľmi priaznivý, pretože neustále klesá podiel obyvateľov v produktívnom veku a stúpa podiel obyvateľov v poproduktívnom veku. Avšak v posledných rokoch stúpa podiel obyvateľov v predproduktívnom veku. Z predchádzajúceho môžeme vyvodiť, že populácia postupne starne, čo nie je veľmi priaznivé pre budúcnosť krajiny.

Pretože náš cieľový zákazník je muž na vyššej úrovni s príjmom nad 1000 Eur, je Bratislava jednoznačne najlepšou príležitosťou pre úspech nášho podniku. Z analýzy vyplýva, že v Bratislave je najviac potenciálnych zákazníkov, pretože má najvyššiu životnú úroveň, platy a najnižšiu nezamestnanosť. Samozrejme, v Bratislave sú ľudia zvyknutí aj na vyšší luxus a sú ochotní utrátiť peniaze za kvalitné služby, za to, aby dobre vyzerali a cítili sa.

### **2.1.3. Legislatívna oblasť**

Firma sídli na území Slovenskej republiky, preto je povinná dodržiavať zákony tohto štátu. Súkromné podnikanie na Slovensku je garantované Ústavou SR a ďalej ho charakterizujú a definujú jednotlivé zákony. Podnikateľ musí pred aj počas svojej činnosti poznať zákony s ňou súvisiace a pohybovať sa výlučne v ich medziach.

#### **Zoznam základných právnych predpisov upravujúcich podnikanie: (16)**

- Obchodný zákonník 513/1991
- Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci 124/2006
- Zákon o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia 355/2007
- Zákon o sociálnom poistení 461/2003
- Živnostenský zákon 455/1991
- Zákon o cestovných náhradách 283/2002
- Zákon o dani z príjmov 595/2003
- Zákonník práce 311/2001
- Zákon o službách zamestnanosti 5/2004
- Zákon o používaní elektronickej registračnej pokladne 289/2008

Do podnikateľskej činnosti zasahujú aj iné zákony, závisí to od odvetvia podnikania. Základnou právnou normou, ktorou by sa mali riadiť kadernícke salóny a poskytovanie kaderníckych služieb živnostníkmi, je zákon č. 272/1994 Z. z. o ochrane zdravia ľudí v znení neskorších predpisov. Konkrétne § 12 definuje základné povinnosti fyzických osôb oprávnených na podnikanie. Ďalší paragraf 13 ods. 3 zaväzuje fyzické a právnické osoby prevádzkujúce holičstvo, kaderníctvo, pedikúru, manikúru, alebo zariadenie s poskytovaním kozmetických, masérskych, regeneračných a rekondičných služieb, ako aj služieb, pri ktorých sa používajú špeciálne prístroje na starostlivosť o ľudské telo, aby vo svojej prevádzke povinne zabezpečili lekárničku prvej pomoci vybavenú podľa charakteru poskytovanej služby. Podmienky výroby, dovozu a uvádzania kozmetických výrobkov do obehu podrobnejšie rozoberajú zase ustanovenia § 14 až 16 citovaného zákona a iné súvisiace zákony. Všeobecné hygienické požiadavky na výrobu kozmetických prostriedkov, na manipuláciu s nimi a na ich uvádzanie do obehu a



niektoré osobitné hygienické požiadavky upravuje výnos Ministerstva pôdohospodárstva SR č. 14/1996 a Ministerstva zdravotníctva SR č. 9 až 13/1996, ktorým sa vydáva prvá časť a prvá, druhá a tretia hlava druhej časti Potravinového kódexu SR. Zverejnený bol v Zbierke zákonov pod č. 195/1996 Z. z. Vzhľadom na to, že kaderničky a kaderníci prichádzajú do styku s chemickými látkami, ktoré obsahujú jednotlivé prípravky používané na ošetrovanie a úpravu vlasov, mali by byť oboznámení aj s nariadením vlády SR č. 45/2002 Z. z. o ochrane zdravia pri práci s chemickými faktormi. Konkrétne § 5 a 6 hovoria o všeobecných zásadách prevencie rizika vyplývajúce z používania chemických látok a o špecifických a ochranných a preventívnych opatreniach. Minimálne požiadavky na ochranu zamestnancov pred rizikom ich vystavenia biologickým faktorom pri práci a predchádzanie tomuto riziku zase upravuje nariadenie vlády SR č. 47/2002 Z. z. Biologickými faktormi podľa tohto nariadenia sú mikroorganizmy vrátane geneticky modifikovaných mikroorganizmov, bunkové kultúry a ľudské endoparazity, ktoré môžu vyvolať akúkoľvek infekciu, alergické alebo toxické účinky u ľudí. Ďalšie nariadenie vlády SR č. 201/2001 Z. z. hovorí o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na pracovisko. (16)

### **Zmeny v zákonoch a daniach od 1.1.2012**

Od 01.01.2012 nadobúda v Slovenskej republike účinnosť nový procesný právny predpis v oblasti daní – zákon č. 563/2009 Z. z. o správe daní (daňový poriadok) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 331/2011 Z. z. (nový daňový poriadok). Prijatie nového daňového poriadku je súčasťou reformy daňovej a colnej správy s výhľadom zjednotenia výberu daní, cla a poistných odvodov (program UNITAS). Nový daňový poriadok nahrádza od 01.01.2012 zákon č. 511/1992 Zb. o správe daní a poplatkov a o zmenách v sústave územných finančných orgánov v znení neskorších predpisov.

Nový daňový poriadok prináša okrem iného nasledovné zmeny: (17)

#### **▪ Elektronické doručovanie**

Nový daňový poriadok zavádza od 01.04.2012 povinnosť doručovať podania (napr. daňové priznania) voči daňovému orgánu a colnému orgánu už len elektronicky, a to prostredníctvom zaručeného elektronického podpisu alebo na základe písomnej dohody

so správcom dane o elektronickom doručovaní bez zaručeného elektronického podpisu. Na druhej strane, doručovanie elektronickými prostriedkami zo strany správcu dane smerom voči daňovému subjektu vrátane zriadenia osobnej internetovej zóny daňového subjektu, resp. sprístupnenie elektronického výpisu z jeho osobného účtu, sa odkladá o jeden rok, t.j. od 01.01.2013.

#### ▪ **Zmeny v zastupovaní daňovým zástupcom**

V prípade, ak sa daňový subjekt rozhodne dať sa pred správcom dane zastúpiť zástupcom, ktorého si zvolí a ktorý mu udelí písomné splnomocnenie, zákon upúšťa od požiadavky úradne overeného podpisu splnomocniteľa na splnomocnení. Splnomocnenie je voči správcovi dane účinné odo dňa jeho doručenia správcovi dane alebo odo dňa jeho udelenia do zápisnice u správcu dane. Obdobne, odvolanie splnomocnenia daňovým subjektom alebo výpoveď splnomocnenia zástupcom sú účinné odo dňa ich doručenia správcovi dane alebo odo dňa uvedenia týchto skutočností do zápisnice u správcu dane.

#### ▪ **Daňová kontrola**

Správca dane môže vykonať daňovú kontrolu aj u daňového subjektu, ktorý patrí do miestnej príslušnosti iného správcu dane. Daňový subjekt, u ktorého sa vykonáva daňová kontrola, má vo vzťahu k zamestnancovi, správca dane právo, okrem iného aj navrhovať dôkazy dostupné správcovi dane, ktoré sám nemôže predložiť. Ustanovuje sa, že lehota na vykonanie daňovej kontroly je najviac jeden rok odo dňa jej začatia. Doposiaľ platila polročná lehota s možnosťou predĺženia nadriadeným orgánom na 1 rok.

#### ▪ **Určenie dane dohodou**

Nový daňový poriadok už neumožňuje určiť daň dohodou, ako to bolo podľa zákona č. 511/1992 Zb. v prípade, ak daňový subjekt nesplnil svoju dôkaznú povinnosť pri určení výšky dane.

#### ▪ **Nulitné rozhodnutie**

Zavádza sa inštitút nulitného rozhodnutia. Nulitným rozhodnutím je rozhodnutie, ktoré

- vydal správca dane na to vecne nepríslušný; ak ide o správcu dane, ktorým je obec, za nulitné sa považuje aj rozhodnutie, ktoré vydal správca dane na to miestne nepríslušný,
- bolo vydané omylom inej osobe,
- nadväzuje na nulitné rozhodnutie.

Nulitné rozhodnutie nemá právne účinky a hľadá sa naň, akoby nebolo vydané.

#### ▪ **Registračné povinnosti**

Podľa pôvodného zákona č. 511/1992 Zb. bol daňový subjekt povinný oznamovať zmenu údajov uvádzaných pri daňovej registrácii správcovi dane do 15 dní odo dňa, keď sa zmenili. Podľa nového daňového poriadku sa táto lehota predlžuje na 30 dní.

#### ▪ **Transformácia daňovej správy – finančná správa**

S účinnosťou od 01.01.2012 sa Daňové riaditeľstvo SR a Colné riaditeľstvo SR zlučujú do Finančného riaditeľstva Slovenskej republiky. Daňové úrady ako súčasť novej finančnej správy zostávajú v roku 2012 zachované, mení sa ich územná pôsobnosť a stáva sa ňou kraj. Daňových úradov bude preto 8. Okrem toho bude vytvorených 39 pobočiek daňových úradov a 42 kontaktných miest (budú organizačnými zložkami daňových úradov). Daňový úrad pre vybrané daňové subjekty zostáva zachovaný, bude sídliť naďalej v Bratislave a bude po novom vykonávať svoju pôsobnosť už pre celé územie Slovenskej republiky.

#### ▪ **Podávanie dodatočných daňových priznaní**

Rozširuje sa povinnosť podať dodatočné daňové priznanie aj na nasledovné prípady:

- daňové priznanie k dani z pridanej hodnoty neobsahuje správne údaje týkajúce sa uskutočnených a prijatých zdaniteľných obchodov za príslušné zdaňovacie obdobie,
- daňová strata je nižšia ako bola uvedená v daňovom priznaní.

#### ▪ **Pokuty**

Upravujú sa hranice určujúce výšku pokuty za porušenie zákona. Znižuje maximálna výška pokuty za porušenie povinnosti nepeňažnej povahy z 33 190 eur na 3 000 eur.

- **Označovanie platby dane pri bezhotovostných platbách dane**

Nová vyhláška Ministerstva financií SR č. 378/2011 Z. z. upravuje nový spôsob označovania platby dane s účinnosťou od 01.01.2012.

**Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov**

Od 01.01.2012 nadobúda účinnosť zákon č. 331/2011 Z. z., ktorým sa okrem iného mení a dopĺňa aj zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov. Od 01.01.2012 dochádza k nasledovným zmenám:

- **Ročné zúčtovanie za zamestnanca**

Správca dane uloží zamestnávateľovi, ktorý je platiteľom dane, pokutu, ak zistí, že nevykonal ročné zúčtovanie zamestnancovi, ktorý požiadal platiteľa dane o vykonanie ročného zúčtovania a zamestnanec splnil na jeho vykonanie všetky podmienky, a to vo výške min. 15 eur za zamestnanca (celkovo max. 30 000 eur).

- **Podávanie prehľadov k závislej činnosti**

Zavádza sa mesačné podávanie prehľadov k závislej činnosti (v súčasnosti kvartálne).

- **Pochybnosti o správnosti zrazenej dane alebo preddavku na daň**

Novela začleňuje do zákona o dani z príjmov možnosť požiadať platiteľa dane o vysvetlenie v lehote do 12 kalendárnych mesiacov odo dňa, keď k zrážke dane alebo preddavku na daň došlo, ak má daňovník pochybnosti o správnosti zrazenej dane alebo preddavku na daň. Uvedené ustanovenie bolo presunuté zo zákona č. 511/1992 Zb. a v novom daňovom poriadku už nefiguruje.

- **Číslo účtu správcu dane**

Daňovník, ktorému do lehoty na podanie daňového priznania správca dane neoznámil číslo účtu správcu dane vedeného pre daňovníka, je povinný daň zaplatiť v lehote do ôsmich dní od doručenia tohto oznámenia, ak mu toto oznámenie bolo doručené po lehote na podanie daňového priznania.

- **Registračné a oznamovacie povinnosti**

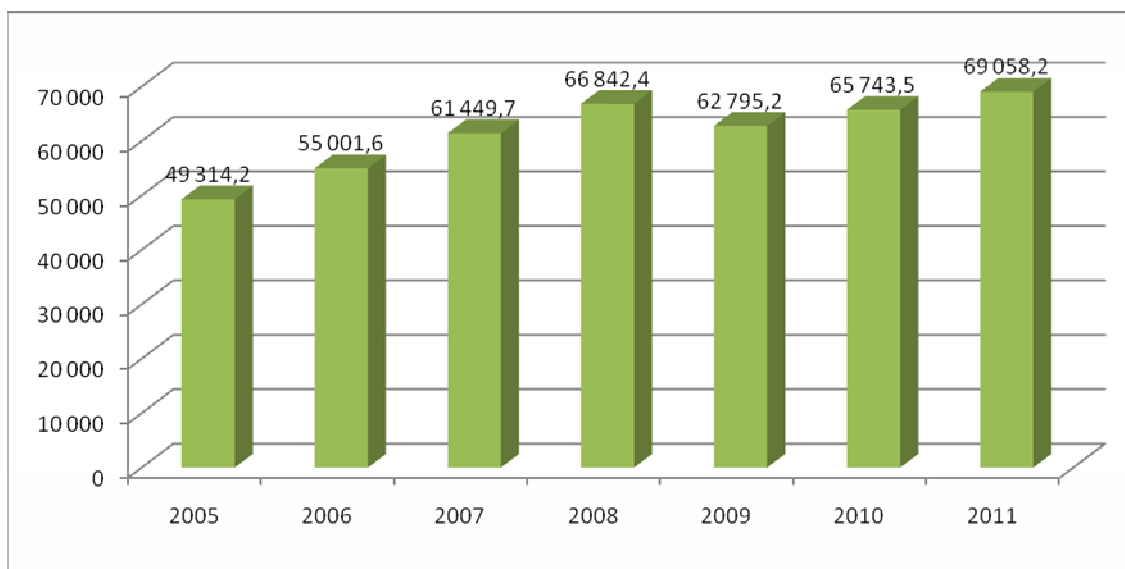
Ustanovenia zákona o správe daní (registračné a oznamovacie povinnosti) boli presunuté do zákona o dani z príjmov. (17)

Každoročnú zmenu zákonov, ktoré ovplyvňujú podnik, určite považujem za hrozbu, pretože podnik musí každoročne vynaložiť určité úsilie a náklady, aby sa adaptoval novým zákonom a podmienkam.

#### 2.1.4. Ekonomická oblasť

Ekonomické prostredie je dôležitým faktorom pre vytváranie dopytu. Jeho súčasťou je celková ekonomická úroveň krajiny. Vyjadruje sa rôznymi makroekonomickými ukazovateľmi, ako hrubý domáci produkt, miera inflácie, miera nezamestnanosti. Taktiež je dôležitá ekonomická situácia domácností a faktory ovplyvňujúce štruktúru ich výdajov.

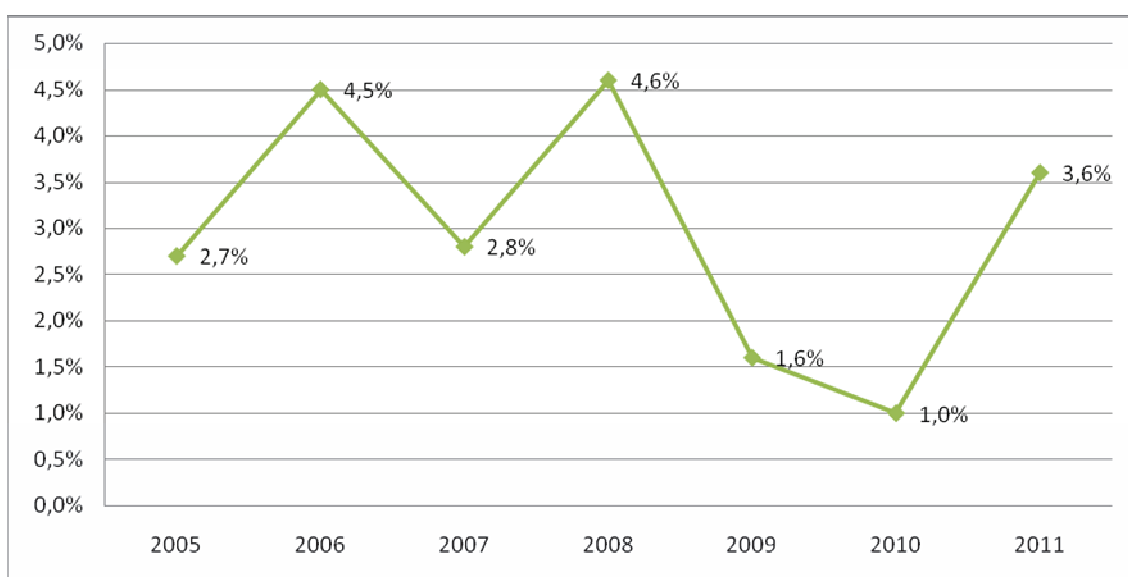
**Hrubý domáci produkt**, skrátené HDP, je hodnota všetkých konečných výrobkov a služieb v danej krajine za určené obdobie, spravidla za rok. Hrubý domáci produkt je toková veličina (udáva sa v peňažných prostriedkoch za určité časové obdobie). Na rozdiel od bohatstva, ktoré predstavuje stav, HDP predstavuje prírastok bohatstva.



Graf 4: Vývoj HDP Slovenskej republiky v eurách (Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov zo štatistického úradu Slovenskej Republiky)

V grafe môžeme vidieť, že hrubý domáci produkt Slovenska neustále rastie, okrem roku 2009, v ktorom poklesol. Za príčinu považujem celosvetovú ekonomickú krízu, ktorá sa odrazila aj v hospodárstve Slovenskej republiky. Ale v posledných rokoch je vývoj priaznivý. Hrubý domáci produkt medziročne stále rastie a v roku 2011 dosiahol hodnotu 69 058,2 Eur.

**Inflácia** je stály rast cenovej hladiny. Prejavuje sa poklesom kúpnej sily peňažnej jednotky, znehodnotením meny. Miera inflácie vyjadruje percentuálnu zmenu cenovej hladiny za určité obdobie oproti priemeru predchádzajúceho obdobia.



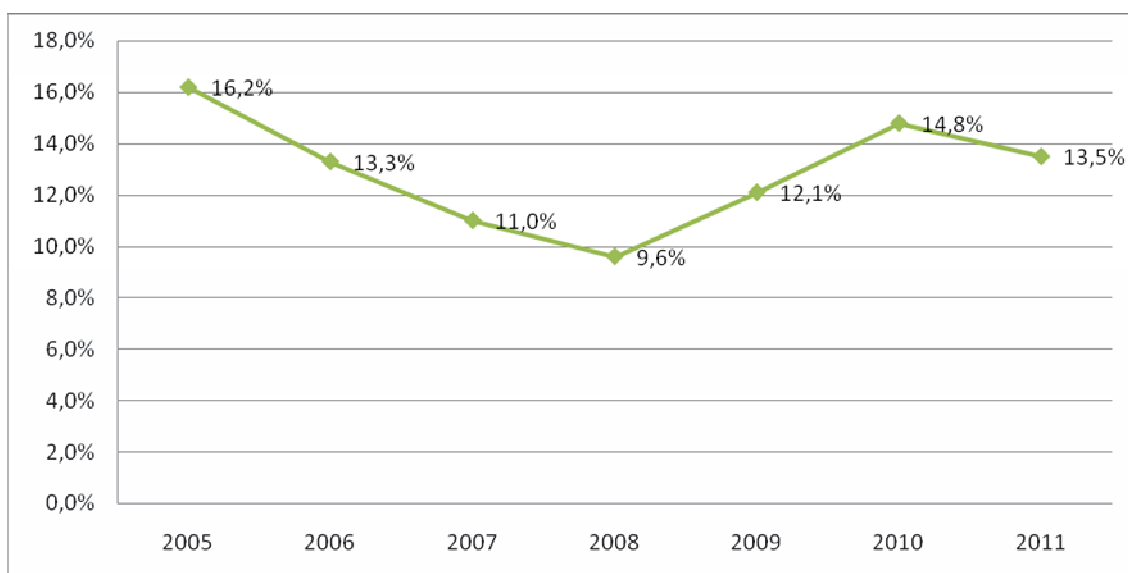
Graf 5: Vývoj inflácie Slovenskej republiky (Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov zo štatistického úradu Slovenskej Republiky)

V poslednom roku dosiahla inflácia 3,6 %. To je pomerne značný nárast oproti minulým rokom, keď sa pohybovala okolo hodnoty 1 a 1,6 %. Avšak hodnota 3,6% je stále v rozmedzí miernej inflácie, čo značí dobre fungujúcu ekonomiku.

**Nezamestnanosť** je stav, kedy sa nachádza časť pracovných síl mimo pracovný proces. Medzi nezamestnaných patrí práceschopná osoba, ktorá si však nemôže nájsť zamestnanie. Existuje niekoľko zaužívaných definícií pojmu nezamestnanosť. Oficiálne sa za nezamestnaného považuje osoba, ktorá:

- je staršia ako 15 rokov a nie je pracujúca,
- aktívne hľadá prácu,
- je schopná a ochotná nastúpiť do práce.

Miera nezamestnanosti je podiel nezamestnaných k ekonomicky aktívnym osobám (pracujúci i nezamestnaní)



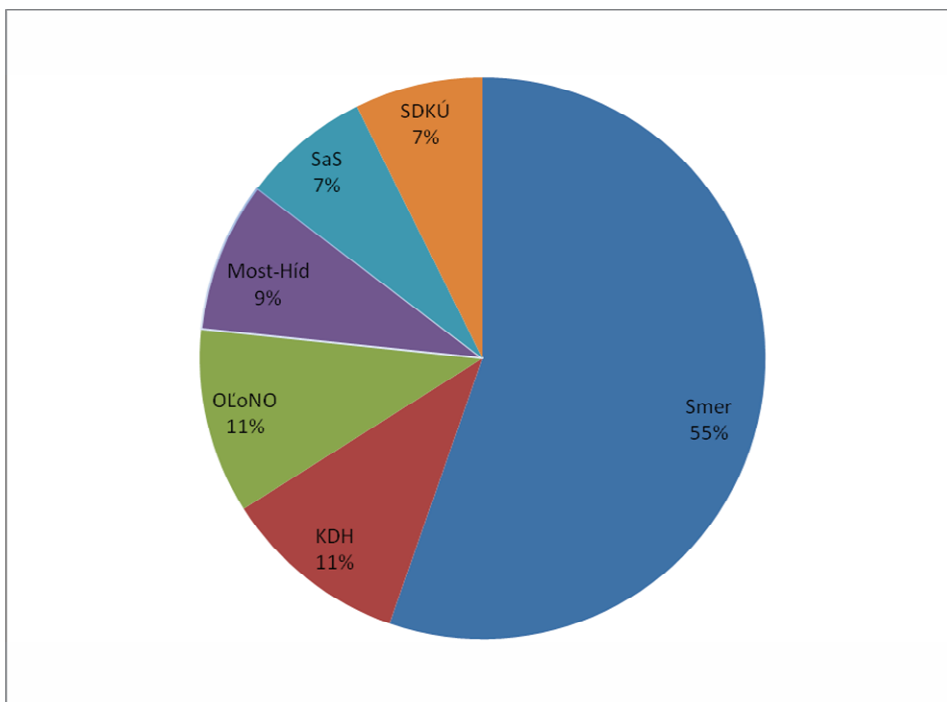
Graf 6: Vývoj miery nezamestnanosti Slovenskej Republiky (Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov zo štatistického úradu Slovenskej Republiky)

Vývoj nezamestnanosti na Slovensku nie je v posledných 3 rokoch priaznivý. Hodnoty sa pohybujú nad 12%. Najnižšia nezamestnanosť je zaznamenaná v roku 2008, keď mala hodnotu 9,6 %, potom však udrela kríza a nezamestnanosť stúpila o niekoľko percent. Avšak v poslednom roku zaznamenávame pokles nezamestnanosti viac ako o 1%, čo považujem za priaznivé znamenie.

Z analýz vyplýva, že ekonomická úroveň Slovenskej republiky je na tom pomerne dobre. Nevidím tu hrozbu úpadku a potreby pomoci z vonku ako u niektorých krajín Európskej únie. Krajina má všetky ekonomické ukazovatele v dobrých hodnotách, dokonca tu vidím potenciál a príležitosť väčšieho ekonomického rastu.

### 2.1.5. Politická oblasť

V roku 2012 sa konali predčasné voľby do parlamentu, pretože predchádzajúca pravicová vláda zložená z SDKÚ, KDH, SMK a SaS padla kvôli hlasovaniu o eurovale. Strana SaS nesúhlasila s eurovalom a hlasovala, aby sa Slovensko nezúčastnilo trvalého eurovalu. Nakoniec návrh prešiel aj tak, vďaka opozičnému SMERu. Predčasné voľby vyhral SMER, 44,4 % hlasov mu zaručovalo parlamentnú väčšinu a zložil sám ľavicovú vládu. Do parlamentu sa dostali aj nasledujúce strany: KDH 8,8 %, OĽaNO 8,5 %, Most-Híd 6,9 % a SaS 5,9 %.



Graf 7: Rozdelenie parlamentu Slovenskej republiky (Zdroj: vlastné spracovanie)

Ohlásenie plánovaných zmien novej vlády veľmi nepotešilo podnikateľskú verejnosť. Plánuje sa znížiť deficit v štátnom rozpočte pod tri percentá HDP. Zníženie deficitu plánujú zaistiť aj zvýšením niektorých daní. Zníženie zadlžovania chce nastupujúci premiér docieľiť bez toho, aby to pocítili ľudia so strednými a nízkymi príjmami. Naopak, ľudia s mesačným príjmom nad 2 750 eur a firmy s vysokými ziskami, čaká progresívne zdanenie.



Slovenska republika je súčasťou Európskej únie. Preto dianie v Európskej únii ovplyvňuje nepriamo Slovenskú republiku. Momentálna situácia nie je priaznivá. Rieši sa niekoľko problémov, najmä v ekonomickej oblasti, dlhová kríza. Problémy iných štátov Európskej únie ako Grécko, Portugalsko, Írsko môžu ovplyvniť našu ekonomiku. Zatiaľ náš ovplyvnili tak, že sme museli prispieť na pôžičku, inak by Grécko skrachovalo.

Európska únia nás však neovplyvňuje len ekonomicky, ale aj legislatívne. To znamená, že všetky členské štáty musia dodržiavať zákony a nariadenia Európskej únie, ktoré majú vyššiu právnu silu ako zákony jednotlivých štátov.

Novú vládu Slovenskej republiky považujem za hrozbu, pretože je zložená z ľavicových sociálnych demokratov, ktorí veľmi nepodporujú malých a stredných podnikateľov. Taktiež vývoj a smerovanie Európskej únie pokladám za hrozbu. Únia môže schváliť rôzne ďalšie nariadenia a smernice, ktoré nepriaznivo ovplyvnia Slovensko, či už ekonomicky alebo legislatívne.

#### **2.1.6. Technologická oblasť**

Technológie sú dnes jednou z najrýchlejšie sa rozvíjajúcich odvetví. Rýchly pokrok v rôznych technických oblastiach, ako aj rozvoj informačných a komunikačných technológií, vytvára pre podnik veľa príležitostí. V konkurenčnom prostredí musíme neustále dbať na zvyšujúce sa požiadavky zákazníkov, ale taktiež zdokonaľovať informačné systémy vnútri podniku.

Technologický pokrok sa dotýka aj zákazníkov, pretože vďaka rozvoji moderných komunikačných technológií sú veľmi dobre informovaní o všetkých produktoch, ich cenách, kvalite a iných vlastností v požadovanej oblasti. Potom si môžu jednoducho porovnať rôzne ponuky výrobkov a služieb a vybrať, ktorá im najviac vyhovuje.

## **2.2. Porterova analýza**

Porterov model identifikuje päť síl, ktoré rozhodujú o dlhodobej atraktivite trhu alebo tržného segmentu, určujú rivalitu na trhu a skúmajú konkurentov podniku, potenciálnych alebo reálnych.

### **2.2.1. Intenzita konkurencie**

V okolí je viacero salónov, ale žiadny priamy konkurent. Nenachádza sa tam iné lepšie miesto, ktoré ponúka prvotriednu starostlivosť exkluzívne pre mužov, kde si môžu pokojne sadnúť a relaxovať v príjemnej atmosfére a užívať si služby najvyššej úrovne. V blízkosti pôsobia 2 ďalšie podniky. Avšak neponúkajú také nadštandardné služby, ako náš podnik a nie sú zamerané na mužov.

#### **Štúdio krásy Pierot**

Je to exkluzívne kaderníctvo pre ženy a mužov, ktoré na trhu pôsobí už 9 rokov. Ponúkajú kvalitné služby v oblasti profesionálnych služieb krásy. Vede ho Brani Grohling, ktorý je pomerne uznávaný v oblasti ženského kaderníctva. Toto kaderníctvo sa zameriava najmä na ženy, snaží sa prilákať nové zákazníčky aj tým, že ho navštevujú známe dámy zo slovenského šoubiznisu. Taktiež participuje v rôznych mediálnych projektoch, spolupracuje so slovenskými televíznymi stanicami a ženskými týždenníkmi a mesačníkmi. Štúdio krásy Pierot vsádza najmä na reklamu v médiách a známe osobnosti. Ceny služieb sú rovnaké ako u priameho konkurenta.

Kontaktné údaje:

Web: [www.pierot.sk](http://www.pierot.sk)

Adresa: Aupark, Einsteinova 18, 85101 Bratislava

Telefón: 02 / 6345 4329

Otváracie hodiny: Pondelok - Nedeľa: 9:00 - 21:00

### **Kadernický salón Gio**

Toto kaderníctvo sa špeciálne nezameriava ani na ženy ani na mužov, poskytuje ekvivalentne služby pre obe pohlavia. Salón je špecifický svojim dizajnom. Na projektovaní interiéru sa podieľali dizajnéri z poprednej svetovej dizajnerskej značky F.A.Porsche. Nachádzajú sa tam aj masážne kreslá. Kaderníctvo Gio vsádza najmä na známu značku, Loreal Paris Professionel. Používajú produkty tejto značky a ich zamestnanci sú skolení na kurzoch, ktoré organizuje Loreal Paris Professionel. Ceny služieb sú rovnaké ako u priamych konkurentov.

Kontaktné údaje:

Web: [www.pierot.sk](http://www.pierot.sk)

E-mail: [gio@gio.sk](mailto:gio@gio.sk)

Adresa: Aupark, Einsteinova 18, 85101 Bratislava

Telefón: 02 / 68 26 65 19

Otváracie hodiny: Po - Pi 8.00 až 21.00 hod.

So - Ne 9.00 až 21.00 hod.

Tržná výhoda mnou navrhovanej spoločnosti Olymp je široká a poskytuje možnosť obslúžiť široké spektrum úspešných mužov, ktorým nie sú poskytnuté dostatočné služby. Konkurenčnou výhodou je kombinácia jedinečných služieb, vynikajúce umiestnenie a naše vzájomné vzťahy s našimi klientmi. Tým, že Olymp poskytuje klientom skvelú atmosféru, služby na svetovej úrovni, buduje vzťahy založené na dôvere a spokojnosti. Klienti sa stanú závislí na jedinečných službách spoločnosti Olymp.

#### **2.2.2. Hrozba vstupu nových konkurentov**

Hrozba vstupu nových konkurentov je pomerne vysoká. Kedykoľvek sa môže objaviť nový podnik ponúkajúci podobné služby a je takmer isté, že po našom úspechu sa taký podnik aj určite objaví. Preto je potrebné vybudovať si spokojnú a stálu základňu klientov. Určite existuje spôsob, ako by nám nový konkurent mohol prevziať klientov.

Avšak trh je dostatočne veľký a počet potenciálnych zákazníkov má rastúci trend. Nemyslím si, že táto hrozba je príliš významná.

Bariéry vstupu sú hlavne finančné prostriedky nutné pre vytvorenie a rozbeh podniku. Samozrejme, je tu aj niekoľko legislatívnych noriem, ktoré musí firma spĺňať pred začatím podnikateľskej činnosti, ako aj behom jej fungovania. Bariéry vstupu existujú, ale dajú sa prekonať.

### **2.2.3. Hrozba substitútov**

Náš podnik spája niekoľko podnikov: kaderníctvo, masážny salón, kozmetický salón. Môžeme ich všetky jednotlivo považovať za substitúty. Z toho vyplýva, že v širšom pojatí hrozba substitútov je pomerne značná. Ako substitút nemožno považovať domáce strihanie, pretože to nemôže dosiahnuť výsledky a kvalitu, ktoré poskytuje náš podnik. Avšak v užšom pojatí neexistuje substitút exkluzívneho kaderníctva pre mužov, ktoré poskytuje doplnkové služby masážneho a kozmetického salónu, všetko na jednom mieste.

### **2.2.4. Vyjednávacía sila odberateľov**

Vyjednávaciu silu zákazníkov môžeme využiť v rámci ceny, ako aj v rámci ponúkaných služieb. Čo sa týká ceny, je vyjednávacía sila zákazníkov skôr menšia, pretože cena bude určená nákladmi. Navyše cena služieb bude v rovnakých cenových reláciách ako v konkurenčných podnikoch. Vyjednávacía sila zákazníkov v rámci poskytovaných služieb bude silná, pretože chceme vyhovieť prániam a potrebám zákazníkov a prispôbovať im aj ponuku služieb. Zákazníci teda môžu ovplyvniť niektoré ponúkané služby. Podnik nebude závislý na každom jednotlivom zákazníkovi, avšak nemôže si dovoliť prichádzať o nich bezdôvodne. Zákazníkov bude podnik rozmaznávať a vychádzať im v ústrety. Závislosť na zákazníkoch je veľmi vysoká, pretože na zákazníkoch podnik stojí. Pokiaľ by v budúcnosti dochádzalo k znižovaniu počtu zákazníkov, je dôležité prilákať ich naspäť.

### **2.2.5. Vyjednávací sila dodávateľov**

Kaderníctvo nakupuje materiál (farby, oxidačné emulzie, melíry, vzorníky, šampóny) od firmy Matrix. Nákup sa vykonáva prostredníctvom distribútorov daného výrobcu . V kaderníctve je najviac zastúpená značka kaderníckej kozmetiky Matrix. Závislosť na výrobcovi je značná. Avšak keby v budúcnosti došlo k úpadku výrobcu či k iným problémom, nebude pre podnik problém sa zamerať na iného výrobcu, pretože na trhu je mnoho výrobcov a podnik by si mal z čoho vyberať.

## **2.3. SWOT analýza**

### **Silné stránky**

- umiestnenie podniku
- ľahké parkovanie
- dobrá dopravná dostupnosť
- image kaderníctva
- nadštandardné služby
- spojenie služieb viacerých podnikov do jedného
- príjemný a starostlivý personál
- kvalitné služby a starostlivosť o zákazníkov
- zameranie na zákazníka
- príjemné prostredie
- individuálny prístup k zákazníkovi
- ľahko zapamätateľné meno podniku

### **Slabé stránky**

- začínajúca firma
- malé skúsenosti
- nerozvinuté vzťahy s dodávateľmi a zákazníkmi
- závislosť na obchodnom komplexe

- nákup tovaru v malom množstve (strata zliav)
- vysoká závislosť na zákazníkoch
- náklady na rozbehnutie podnikania a vybavenie prevádzky

### **Príležitosti**

- záujem o rozšírené služby
- vysoký dopyt a otvorenie ďalšieho kaderníctva
- zamestnanie nových špecialistov
- záujem o služby mimo pracovné priestory ( v domove zákazníkov )
- vybudovanie dobrej povesti
- stať sa vyhľadávaným miestom
- nové formy propagácie
- naviazanie úzkej spolupráce s dodávateľmi
- nové trendy v oblasti podnikania

### **Hrozby**

- nové podniky s podobnými službami
- zvýšenie nákladov ( nájomné, zásoby, dane )
- predsudky
- finančná kríza
- zmena preferencií, meniace sa potreby zákazníkov, zmena trendov
- zmena legislatívy
- odchod zákazníkov ku konkurencii

### 3. Vlastný návrh riešenia

#### 3.1. Základne informácie o spoločnosti

Obchodné meno: Olymp, s.r.o.  
Sídlo: Košická 43  
Bratislava 821 08  
Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným  
Predmet činnosti:

- kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi v rozsahu voľnej živnosti (maloobchod)
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti v rozsahu voľnej živnosti (veľkoobchod)
- sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľných živností
- čistiace a upratovacie práce
- technicko-organizačné zabezpečenie kurzov, seminárov, školení, kultúrnych a spoločenských podujatí a výstav
- podnikateľské poradenstvo v rozsahu voľnej živnosti
- činnosť organizačných a ekonomických poradcov
- kozmetické služby
- prevádzkovanie zariadení slúžiacich na regeneráciu a rekondíciu
- kaderníctvo
- manikúra
- prevádzkovanie solária

Spoločníci: Branislav Banerovský  
Štefánikova 18  
Piešťany 921 01  
Anton Starkovský  
Winterova 23  
Piešťany 921 01

Výška vkladu každého spoločníka: Branislav Banerovský  
Vklad: 2 500 EUR Splatnené: 2 500 EUR

Anton Starkovský  
Vklad: 2 500 EUR Splatnené: 2 500 EUR

Štatutárny orgán: konateľ  
Lukáš Branderský  
Veterná 22  
Piešťany 921 01

Konanie menom spoločnosti:

Za spoločnosť koná konateľ samostatne. Pri právnych úkonoch vykonaných v písomnej forme pripojí k obchodnému menu spoločnosti svoj podpis.

Základné imanie: 5000 EUR

### **Stručné predstavenie spoločnosti**

Olymp - Starostlivosť pre výnimočných mužov

Motto: Cíťte sa božsky !

Olymp je kaderníctvo, ktoré ponúka úspešným progresívnym mužom útočisko, kde si môžu pokojne sadnúť, relaxovať a vychutnávať prvotriednu starostlivosť a služby v príjemnej atmosfére. Náš podnik je zameraný na exkluzívny trh a kritickú zákaznícku základňu a bude ponúkať kombináciu prvotriednych služieb, ktoré neponúka žiadny konkurent v širšom okolí.

Cieľom podniku je stať sa ziskovým vďaka neustálemu zvyšovaniu zákazníckej základne tým, že sa stane vysoko vyhľadávaným miestom. Olymp sa chce, okrem dosahovania zisku, stať dôveryhodným miestom, kam môžu zákazníci prísť osviežiť si myseľ a telo, doplniť energiu a socializovať sa s ich priateľmi a kolegami.



## **Vízia**

Olymp poskytne pohodlnú, ale stimulujúcu atmosféru gentlemanského klubu, kde budú môcť zákazníci zrelaxovať telá a mysle, pomocou širokej škály služieb. Olymp sa stane prvotriedny poskytovateľ služieb, kam môžu klienti uniknúť od stresujúceho života, zregenerovať ich energiu a užívať si spoločnosť ich kolegov a priateľov.

## **Kľúče k úspechu:**

- Miesto: ľahko dostupná poloha pre našich klientov
- Prostredie: pôsobí relaxačne a profesionálne
- Pohodlie: ponúkame klientom širokú ponuku služieb na jednom mieste
- Reputácia: reputácia podniku a zamestnancov, ktorí poskytujú prvotriedne služby
- Efektívna reklama: reklama v podnikovej sfére

## **Ciele:**

- Vytvoriť spoločnosť, ktorej služby prekonajú očakávanie zákazníkov
- Neustále zvyšovať tržby
- Zvýšiť počet klientov, aspoň o 20% každý rok, pomocou vynikajúcich služieb a výborných referencií
- Návratnosť klientov aspoň 90%
- Stať sa zaužívaným spoločenským miestom

## **Marketingová stratégia:**

- Zdôrazniť meno spoločnosti, jedinečné služby a prostredie prostredníctvom reklamy.
- Zamerať sa na naše výborné umiestnenie.
- Budovať vzťahy prostredníctvom unikátnych a kvalitných služieb, priateľskej atmosféry, starostlivosti a prvotriednych služieb.

Zameranie sa na posilnenie dôvery zákazníkov a poskytovanie nielen služieb, ale aj informácií, ktoré pomôžu každému získať vyvážený a zdravý životný štýl. Olymp sa bude prezentovať úspešným moderným mužom ako jedinečné žiadané miesto, ktoré zmení ich životy. Podnik sa prezentuje cez každého zamestnanca pomocou ich zručností a správania. Budú sa snažiť vytvoriť dôveru a lojalitu medzi klientmi, aby sa neustále vracali. Zaistia, aby každá návšteva Olympu bola relaxačným a nezabudnuteľným zážitkom. Klienti sa budú môcť vždy spoľahnúť na určitú úroveň služieb.

## **3.2. Marketingový mix**

### **3.2.1. Produkt**

Olymp poskytuje a spája služby viacerých podnikov:

- Kaderníctvo
- Masážny salón
- Kozmetický salón

Súčasný trend je zvyšujúci sa záujem mužov o svoj výzor. Nejde o to len dobre vyzerieť, ale sa aj dobre cítiť. Tento trend je väčší v západnej Európe, ale už sa postupne dostáva aj k nám. Bratislava a okolie je najbližšie trendom západnej Európy.

Produktom spoločnosti Olymp sú prvotriedne služby, exkluzívne pre mužov. Ponúka svojim klientom atmosféru gentlemanského klubu so širokou škálou služieb, ktoré zahŕňajú:

- Úprava vlasov ( strihanie, melír, farbenie, ošetrovanie )
- Úprava brady a fúzov
- Holenie pomocou britvy ( teplé uteráky, balzam )
- Úprava nechtov ( manikúra, pedikúra )
- Masáže
- Leštenie topánok

### 3.2.2. Cena

Olymp je exkluzívne kaderníctvo, ktoré je odhodlané dôsledne poskytovať prvotriednu mužskú starostlivosť, kvalitné služby s príjemnou, relaxačnou atmosférou za prijateľné ceny. Zákazníci posudzujú hodnotu produktu podľa cien, ktoré za podobné produkty požaduje konkurencia. Naša cenová stratégia bude podobná ako u našich konkurentov. Nebudeme účtovať viac, ani výrazne nižšie ceny našich služieb.

Tabuľka 5: Cenník služieb

Služba	Cena v €
strihanie vlasov (umytie, strih, styling)	20
úprava vlasov	10
farbenie vlasov	30
melír	35
zastrihávanie fúzov	10
zastrihávanie fúzov a brady	15
holenie ( teplé uteráky, holenie britvou, balzam )	30
manikúra	15
pedikúra	20
masáž	35
leštenie topánok	zadarmo

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.2.3. Miesto

Olymp sa nachádza v obchodnom komplexe v Bratislave, ktorého plocha je 58 000 m<sup>2</sup>. Je to veľmi lukratívne miesto s ľahkou dostupnosťou a jednoduchým parkovaním. Tento obchodný komplex ponúka svojim návštevníkom široké možnosti pre nákupy i zábavu. Filozofia moderného centra zahŕňa okrem ponuky luxusných, aj všeobecne obľúbené módne značky, navyše viaceré možnosti trávenia voľného času, kultúrne i športové podujatia či ideálne miesta pre pracovné stretnutia. Komplex spája príjemné s užitočným v modernom a prítiahlivom prostredí. Nachádza sa vedľa veľmi frekventovanej Einsteinovej ulice a neďaleko Nového Mostu, ktorý spája Petržalku s centrom Bratislavy. Väčšina pracujúcich mužov si necháva strihať vlasy počas

pracovného dňa, cestou do práce alebo z práce. Preto je vhodné, aby sa podnik nachádzal pri trasách z domu do práce a naopak. Poloha tohto obchodného komplexu je preto ideálna pre náš podnik.

### **3.2.4. Propagácia**

Pri zahajovaní podnikateľskej činnosti je veľmi dôležité informovať verejnosť o vzniku nového podniku a službách. Najdôležitejším cieľom propagácie je presvedčiť zákazníka a nákupe produktu. Na propagáciu podnik plánuje využiť služby skúsenej reklamnej agentúry. Je to síce drahší variant, ale má niekoľko výhod. Agentúra vie najlepšie ako osloviť potenciálnych zákazníkov, firma si len zadá čo chce dosiahnuť a akým spôsobom a o všetko sa postará reklamná agentúra. Navrhne, vytlačí a roznesie letáky, kontaktuje a dohodne podmienky reklamy v médiách, vytvorí webovú stránku a podobne.

#### ***Mediá***

Je to neosobný komunikačný kanál, ktorý nám neposkytne spätnú väzbu, ale dokáže osloviť najviac potenciálnych zákazníkov. Firma bude na propagáciu využívať miestne noviny, spoločenské časopisy a rádiá.

#### ***Webové stránky***

V dnešnej dobe je takmer nevyhnutnosťou každého podniku prezentovať sa na internete. Preto bude mať tento podnik komplexné webové stránky, ktoré budú komplexne informatívne ohľadom ponúkaných služieb, životného štýlu a ich prínosu. Taktiež budú obsahovať aj fotogalériu, aby mohli potenciálni zákazníci prezrieť interiér kaderníctva. Vzhľad webových stránok je veľmi dôležitý. Stránky musia byť prehľadné, aby každý návštevník dokázal jednoducho nájsť všetky dôležité informácie. Samozrejme, firma bude využívať aj platené prednostné vyhľadávanie v najpoužívanejších internetových vyhľadávačoch.

### ***Účet na sociálnych sieťach***

Toto je ďalšia forma modernej reklamy a využívajú ju skoro všetky firmy. Je to veľmi jednoduchý a nenáročný spôsob propagácie. Má aj niekoľko ďalších výhod. Možnosť okamžitého poskytnutia informácii nespočetnému množstvu potenciálnych zákazníkov a taktiež možnosť získania odozvy a spätnej reakcie.

### ***Letáky a brožúry***

Podnik bude roznášať letáky do domácností a podnikov. Bude sa snažiť aj o umiestňovanie brožúr v kanceláriách našich spokojných klientov. Tieto komplexné brožúry vysvetlia podstatu našich služieb a ako tieto služby prospejú klientom.

### ***Priamy marketing***

Priamy marketing môže byť veľmi efektívny pri zaujatí mužov, ak sa správne využije. Podnik plánuje využívať hostesky, ktoré budú chodiť po nákupnom komplexe a rozdávať letáky, informácie a nabádať potenciálnych zákazníkov k návšteve podniku.

### ***Firemné spojenectvá***

Firma sa bude snažiť tvoriť spojenectvá s akoukoľvek inou spoločnosťou, s ktorou zdieľa spoločné obchodné ciele. Bude sa tiež snažiť zaviesť vzájomné výhody s obchodnými partnermi, čo pomôže zviditeľniť sa.

### ***Osobný predaj***

V niektorých fázach nákupného procesu, najmä pri získavaní preferencií a vytváraní presvedčenia, býva najúčinnnejším nástrojom osobný predaj. V porovnaní s reklamou má osobný predaj niekoľko jedinečných výhod. Dochádza k osobnej interakcii medzi ľuďmi, takže každá osoba môže zohľadniť potreby a charakteristiky toho druhého a okamžite sa adaptovať. Osobný predaj taktiež umožňuje vytvárať najrôznejšie vzťahy,

od objektívneho - predajca a kupujúci, až k hlbokému osobnému priateľstvu. Správny predajca má na srdci záujmy svojich zákazníkov, aby si s nimi vytvoril dlhodobý vzťah. Taktiež v prípade osobného predaja má kupujúci obvykle väčšiu potrebu počúvať a reagovať. Osobný predaj sa vykonáva pomocou pracovníkov podniku. Zamestnanci preto pravidelne budú navštevovať odborné semináre a školenia, aby boli informovaní o aktuálnych trendoch a novinkách a boli schopní vždy zákazníkovi vyhovieť.

### **3.3. Organizačná štruktúra**

Tím sa skladá z konateľa spoločnosti a 14 zamestnancov. Z toho 6 kaderníkov, 2 špecialisti na nechty, 2 maséri, 2 leštiči topánok a 2 recepcné. V jeden okamih budú pracovať 10 zamestnanci, a to 4 kaderníci, 1 špecialista na nechty, 1 masér, 1 leštič topánok a 1 recepcný. Samozrejme, toto zloženie sa môže meniť podľa potreby a dopytu zákazníkov.

Filozofia vedenia je založená na rešpekte každého voči kolegom, zamestnancom, a taktiež rešpekte každého klienta a individuálnej zodpovednosti. Úspech je závislý na príjemnosti a jedinečnosti atmosféry, ktorá je generovaná láskavými a starostlivými zamestnancami. Budú sa najímať len tí, ktorí budú mať vlastnosti potrebné pre prácu v profesionálnom prostredí a ochotu pokročiť v ďalšom vzdelávaní. Olymp bude zamestnávať iba ľudí, ktorým záleží na ľuďoch a vedia rozmaznávať zákazníkov. Zamestnanci musia robiť všetko, čo je v ich silách, aby nestratili žiadneho zákazníka. Keď ide o spokojnosť zákazníka, nie je žiadna maličkosť bezvýznamná. Zamestnanci musia vrelo a úprimne vítať každého zákazníka a musia vedieť správne komunikovať. Samozrejme, podnik sa bude dobre starať o svojich zamestnancov, pretože ak sa chcete dobre starať o zákazníkov, najskôr sa musíte dobre postarať o tých, ktorí sa o tých zákazníkov starajú. Spokojní zamestnanci poskytujú hodnotné služby a prispievajú tak k spokojnosti zákazníkov. Spokojní zákazníci potom prinášajú vyššie tržby a zisky.

### 3.4. Finančný plán

Finančný plán je jednou z najdôležitejších častí podnikateľského plánu. Na základe jeho výsledkov dokážeme posúdiť pravdepodobnosť úspechu podnikateľského plánu. Hlavným cieľom finančného plánu je posúdenie finančnej realizovateľnosti a efektívnosti podnikateľského zámeru. Finančný plán by mal obsahovať súvahu, výkaz zisku a strát a výkaz cash-flow. Tieto výkazy budú spracované na obdobie 5 rokov.

#### 3.4.1. Zakladateľský rozpočet

Založenie nového podniku vyžaduje vždy istú investíciu. Zakladateľský rozpočet slúži na vytvorenie prehľadu finančných výdajov, ktoré sú potrebné na rozbehnutie podnikania. V nasledujúcej tabuľke môžete vidieť jednotlivé náklady a ich veľkosť. Výdaje sú rozdelené na 3 časti: zriaďovacie náklady, vybavenie prevádzky a výdaje na zásoby a spotrebu.

Tabuľka 6: Zakladateľský rozpočet

Položka	Suma v €
<b>Zriaďovacie náklady</b>	<b>49 800</b>
Administratívne náklady	2 500
Propagácia	20 000
Návrh interiéru externým konzultantom	1 800
Poistenie	500
Záloha nájomného	10 000
Úprava vnútorných priestorov	15 000
<b>Vybavenie prevádzky</b>	<b>15 025</b>
<b>Zásoby a spotreba</b>	<b>14 500</b>
Kancelárske potreby	500
Zásoby	9 000
Nástroje a pomôcky	5 000
<b>Celkom</b>	<b>79 325</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Celková čiastka potrebná na rozbehnutie podnikania je stanovená na 79 325 Eur. Tieto náklady budú hrazené z bezúročnej pôžičky, ktorú firme poskytnú spoločníci vo výške 99 000 Eur. Táto čiastka zahŕňa aj finančnú rezervu, aby sa firma nedostala do platobnej neschopnosti.

Tabuľka 7: Vybavenie prevádzky

Položka	Cena v €	Počet kusov	Celková cena v €
Kadernícke kreslo	470	4	1 880
Umývací box	1 019	2	2 038
Taburetky	120	6	720
Kozmetické lehátko	650	1	650
Masážne lehátko	770	1	770
Kreslo do čakárne	540	3	1 620
Recepcia	1 699	1	1 699
Kadernícka konzola (zrkadlo)	339	4	1 356
Kadernický stolík	139	6	834
Skriňa	320	4	1 280
Konferenčný stolík do čakárne	170	1	170
Televízor	1 690	1	1 690
Notebook	318	1	318
<b>Celkom</b>			<b>15 025</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Firma sa rozhodla odpisovať všetok majetok, ktorý sa nachádza vo vybavení prevádzky, aj keď je jeho hodnota nižšia ako 1700 Eur. Všetky položky sa radia do 2. odpisovej skupiny, čiže doba odpisovania je 6 rokov. Celkové ročné odpisy sú tým pádom stanovené vo výške 2 505 Eur.

#### 3.4.2. Otváracia súvaha

V nasledujúcej tabuľke je vidieť majetok spoločnosti, spolu s jeho finančným krytím. Náklady na vybavenie prevádzky sa preniesli do dlhodobého hmotného majetku



a náklady na zásoby a spotrebu sa účtujú do zásob. Zvyšok peňažných prostriedkov sa nachádza na bankovom účte, z ktorého budú hradené zriaďovacie výdaje. Samozrejme spoločnosť musí byť likvidná, preto sa na účte nachádza aj určitá finančná rezerva.

Tabuľka 8: Otváracia súvaha v eurách

<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>104 000</b>	<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>104 000</b>
<i><b>Stále aktíva</b></i>	<i><b>15 025</b></i>	<i><b>Vlastný kapitál</b></i>	<i><b>5 000</b></i>
DHM	15 025	Základné imanie	5 000
<i><b>Obežné aktíva</b></i>	<i><b>88 975</b></i>	<i><b>Cudzie zdroje</b></i>	<i><b>99 000</b></i>
Zásoby	14 500	Pôžička od spoločníka	99 000
Bankový účet	74 475		

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.4.3. Náklady

Na dosiahnutie výnosov sa musia vynaložiť určité náklady. V nasledujúcej tabuľke sú rozpísané jednotlivé prevádzkové náklady podniku. Jedná sa o podnik, ktorý poskytuje služby, preto je pochopiteľné, že najväčšou položkou nákladov sú mzdové náklady. Ďalšími veľkými položkami sú nájom a nákup zásob. Nájom sa môže zdať na prvý pohľad prehnaný, ale na takýchto lukratívnych miestach sa ceny pohybujú úplne v iných rovinách. Do nákupu zásob patrí všetko, čo sa spotrebováva v podniku.

Tabuľka 9: Prevádzkové náklady v eurách

<b>Náklady</b>	<b>Mesačné</b>	<b>Ročné</b>
Propagácia	2 200	26 400
Mzdové náklady	12 800	153 600
Nájom	5 000	60 000
Energie	2 000	24 000
Nákup zásob	4 600	55 200
Odpisy	209	2 505
Ostatné náklady	400	4 800
<b>Celkom</b>	<b>27 209</b>	<b>326 508</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčšia položka prevádzkových nákladov je rozpísaná podrobnejšie v nasledujúcej tabuľke. Výška miezd je vyššia ako priemer v odvetví, firma chce týmto motivovať zamestnancov k lepším pracovným výkonom. Jednotlivé čiastky miezd sú vrátane odvodov. Celkovo podnik zamestná 14 zamestnancov. Podrobnejšie v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 10: Mzdové náklady v eurách

Personál	Počet	Mzda	Spolu
Kaderník	6	1 100	6 600
Špecialista na nechty	2	1 000	2 000
Masér	2	1 050	2 100
Recepčný	2	600	1 200
Leštič topánok	2	450	900
<b>Celkom</b>	<b>14</b>		<b>12 800</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

#### 3.4.4. Výnosy

Výnosy podniku Olymp pozostávajú len z tržieb z predaja vlastných služieb. Samozrejme, každý podnik by chcel mať čo najväčšie tržby ale nie vždy to vychádza tak, ako si naplánoval, preto som vytvoril 3 varianty tržieb. Jednotlivé tržby som stanovoval nasledujúcim spôsobom:  $\text{tržba} = \text{vážený priemer ceny služby} \times \text{priemerný počet služieb za deň} \times \text{počet dní}$ . Pri stanovení váženého priemeru ceny služby som vychádzal z cenníka služieb. Najväčšiu váhu malo strihanie a tým pádom hodnota váženého priemeru ceny služby vyšla 20 eur. Priemerný počet služieb za deň je v pesimistickom variante 32 (4 kaderníci = 24 služieb, masér a špecialista na nechty = 8 služieb), v realistickom variante 44 (4 kaderníci = 32 služieb, masér a špecialista na nechty = 12 služieb) a v optimistickom variante 56 (4 kaderníci = 40 služieb, masér a špecialista na nechty = 16 služieb). Vo výpočte sa predpokladá nárast priemerného počtu služieb každý mesiac, pretože bude narastať povedomie o podniku a tým sa bude zvyšovať počet zákazníkov. Tržby sa odvíjajú od počtu poskytnutých služieb za určité obdobie .

Tabuľka 11: Mesačné tržby v eurách

Obdobie	Pesimistický variant	Realistický variant	Optimistický variant
1.mesiac	19 200	26 400	33 600
2.mesiac	19 392	26 664	33 936
3.mesiac	19 780	27 197	34 615
4.mesiac	20 175	27 741	35 307
5.mesiac	20 579	28 296	36 013
6.mesiac	20 991	28 862	36 733
7.mesiac	21 410	29 439	37 468
8.mesiac	21 839	30 028	38 217
9.mesiac	22 275	30 629	38 982
10.mesiac	22 721	31 241	39 761
11.mesiac	23 175	31 866	40 557
12.mesiac	23 639	32 503	41 368
<b>Celkom</b>	<b>255 175</b>	<b>350 866</b>	<b>446 557</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.4.5. Výkaz zisku a strát

V tejto časti porovnáam výnosy a náklady, aby som zistil hospodársky výsledok podnikania, resp. či je podnik v zisku alebo v strate. Výsledok hospodárenia je veľmi dôležitým ukazovateľom, pretože vyjadruje úspešnosť a efektivitu podnikania. Aj tu som vytvoril 3 možné varianty (realistický, optimistický a pesimistický).

Podnik je prvý rok podnikania v strate, ale len kvôli zriaďovacím výdajom. Nasledujúce roky je podnik ziskový a zisk každoročne stúpa. Náklady taktiež stúpajú každý rok. Ceny tovarov, energií a aj ostatné náklady každoročne rastú. Po dvoch rokoch úspešného podnikania sa zvýši mzda zamestnancov a taktiež následne po ďalších dvoch rokoch, aby úspech podniku pocítili aj zamestnanci a boli lepšie motivovaní k ďalším výborným pracovným výkonom.

Tabuľka 12: Realistický variant výkazu zisku a strát v eurách

<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Tržby z predaja služieb	350 866	397 837	437 621	472 630	500 988
Spotreba materiálu	55 200	59 064	62 608	66 990	72 350
Spotreba energie	24 000	24 720	25 462	26 480	27 804
Nájom	60 000	61 800	63 654	66 200	69 510
Mzdové náklady	153 600	153 600	158 208	158 208	166 118
Propagácia	26 400	27 192	28 008	29 128	30 584
Odpisy	2 505	2 505	2 505	2 505	2 505
Ostatné náklady	4 800	4 944	5 092	5 296	5 561
Zriaďovacie výdaje	49 800	0	0	0	0
<b><i>VH pred zdanením</i></b>	<b>-25 439</b>	<b>64 012</b>	<b>92 084</b>	<b>117 823</b>	<b>126 556</b>
Daň z príjmu	0	12 162	17 496	22 386	24 046
<b>VH za účtovné obdobie</b>	<b>-25 439</b>	<b>51 850</b>	<b>74 588</b>	<b>95 436</b>	<b>102 510</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 13: Optimistický variant výkazu zisku a strát v eurách

<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Tržby z predaja služieb	446 557	504 609	555 070	599 476	635 445
Spotreba materiálu	61 824	64 915	68 810	73 627	79 517
Spotreba energie	25 440	26 203	26 989	28 069	29 472
Nájom	60 000	61 800	63 654	66 200	69 510
Mzdové náklady	153 600	158 208	162 954	167 843	176 235
Propagácia	26 400	27 192	28 008	29 128	30 584
Odpisy	2 505	2 505	2 505	2 505	2 505
Ostatné náklady	5 088	5 241	5 398	5 614	5 894
Zriaďovacie výdaje	49 800	0	0	0	0
<b><i>VH pred zdanením</i></b>	<b>61 900</b>	<b>158 545</b>	<b>196 752</b>	<b>226 490</b>	<b>241 726</b>
Daň z príjmu	11 761	30 124	37 383	43 033	45 928
<b>VH za účtovné obdobie</b>	<b>50 139</b>	<b>128 422</b>	<b>159 369</b>	<b>183 457</b>	<b>195 798</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

V optimistickom variante je podnik ziskový hneď v prvom roku. Prevádzkové náklady sú vyššie ako v realistickom variante, kvôli väčšej vyťažnosti. Konkrétne sú to položky: spotreba materiálu, spotreba energie a ostatné náklady. Vďaka výborným hospodárskym výsledkom si môže dovoliť podnik zvyšovať každoročne mzdy. Ako som už spomínal, toto pomáha k lepšej motivácii pracovníkov podniku.

Tabuľka 14: Pesimistický variant výkazu zisku a strát v eurách

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z predaja služieb	255 175	288 348	317 183	342 557	363 111
Spotreba materiálu	44 160	45 043	46 394	48 250	50 663
Spotreba energie	21 600	22 248	22 915	23 832	25 024
Nájom	60 000	61 800	63 654	66 200	69 510
Mzdové náklady	153 600	153 600	153 600	153 600	153 600
Propagácia	26 400	27 192	28 008	29 128	30 584
Odpisy	2 505	2 505	2 505	2 505	2 505
Ostatné náklady	4 320	4 450	4 583	4 766	5 005
Zriaďovacie výdaje	49 800	0	0	0	0
<b><i>VH pred zdanením</i></b>	<b><i>-107 210</i></b>	<b><i>-28 490</i></b>	<b><i>-4 477</i></b>	<b><i>14 275</i></b>	<b><i>26 220</i></b>
Daň z príjmu	0	0	0	0	4 982
<b>VH za účtovné obdobie</b>	<b>-107 210</b>	<b>-28 490</b>	<b>-4 477</b>	<b>14 275</b>	<b>21 238</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky hospodárenia sú v pesimistickom variante nepriaznivé. Podnik je v strate prvé 3 roky, strata sa postupne znižuje a až v štvrtom a piatom roku podnik dosahuje zisk. Spotreba materiálu, spotreba energie a ostatné náklady sú nižšie ako v realistickom variante kvôli nižšej vyťažnosti. Mzdové náklady si podnik kvôli zlým výsledkom hospodárenia nemôže dovoliť.

#### 3.4.6. Prehľad peňažných tokov

Prehľad peňažných tokov zachycuje všetky príjmy a výdaje podniku za účtovné obdobie. Je rozdelený na peňažné toky z prevádzkovej, investičnej a finančnej činnosti.

Spoločnosť nemá problém s peňažnými tokmi, ani s likviditou. Na účte má stále dostatok finančných prostriedkov. Prehľad peňažných tokov som vytvoril nepriamou metódou a využil údaje z realistického variantu.

Tabuľka 15: Prehľad peňažných tokov

<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
VH z pred zdanením	-25 439	64 012	92 084	117 823	126 556
Odpisy	2 505	2 505	2 505	2 505	2 505
Zmena stavu záväzkov	26 600	1 064	1 660	1 173	1 830
Zmena stavu zásob	-14 500	-1 450	-1 276	-1 206	-1 106
Výdavky na daň z príjmov	0	-12 162	-17 496	-22 386	-24 046
Čisté peňažné toky z prevádzkovej činnosti	-10 834	53 969	77 477	97 908	105 739
Výdavky na obstaranie DHM	-15 025	0	0	0	0
Čisté peňažné toky z investičnej činnosti	-15 025	0	0	0	0
Príjmy z obchodných podielov	5 000	0	0	0	0
Príjmy z prijatých pôžičiek	99 000	0	0	0	0
Výdavky na splácanie pôžičiek	0	-19 800	-19 800	-19 800	-19 800
Čisté peňažné toky z finančnej činnosti	104 000	-19 800	-19 800	-19 800	-19 800
<b>Čisté zvýšenie peňažných prostriedkov</b>	<b>78 141</b>	<b>34 169</b>	<b>57 677</b>	<b>78 108</b>	<b>85 939</b>
<b>Stav peňažných prostriedkov na začiatku obdobia</b>	<b>0</b>	<b>78 141</b>	<b>112 310</b>	<b>169 987</b>	<b>248 095</b>
<b>Stav peňažných prostriedkov na konci obdobia</b>	<b>78 141</b>	<b>112 310</b>	<b>169 987</b>	<b>248 095</b>	<b>334 034</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.4.7. Súvaha

V súvahe sa nachádza prehľad jednotlivých aktív a pasív spoločnosti. Aktíva pozostávajú z dlhodobého hmotného majetku, ktorý sa odpisuje, preto každoročne klesá jeho hodnota; zo zásob, ktoré každoročne rastú kvôli väčšiemu počtu zákazníkov a aj kvôli inflácii; a z krátkodobého finančného majetku, ktorý je vlastne účet v banke. V pasívach sa nachádza základné imanie 5000 eur, ktoré sa nemení; výsledok hospodárenia minulých rokov; výsledok hospodárenia bežného obdobia; krátkodobé záväzky, sem patria záväzky k zamestnancom a dodávateľom za posledný mesiac účtovného obdobia; a záväzky voči spoločníkom, ktoré každoročne klesajú, pretože sa postupne splácajú. Pri tvorení súvahy som využil údaje z realistického variantu.

Tabuľka 16: Súvaha v eurách

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>105 161</b>	<b>138 275</b>	<b>194 723</b>	<b>271 532</b>	<b>356 072</b>
<i>Stále aktíva</i>	<i>12 520</i>	<i>10 015</i>	<i>7 510</i>	<i>5 005</i>	<i>2 500</i>
DNM	0	0	0	0	0
DHM	12 520	10 015	7 510	5 005	2 500
DFM	0	0	0	0	0
<i>Obežné aktíva</i>	<i>92 641</i>	<i>128 260</i>	<i>187 213</i>	<i>266 527</i>	<i>353 572</i>
Zásoby	14 500	15 950	17 226	18 432	19 538
Krátkodobé pohľadávky	0	0	0	0	0
Krát. finančný majetok	78 141	112 310	169 987	248 095	334 034
<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>105 161</b>	<b>138 275</b>	<b>194 723</b>	<b>271 532</b>	<b>356 072</b>
<i>Vlastný kapitál</i>	<i>-20 439</i>	<i>31 411</i>	<i>105 999</i>	<i>201 435</i>	<i>303 945</i>
Základné imanie	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Fondy tvorené zo zisku	0	0	0	0	0
VH minulých rokov	0	-25 439	26 411	100 999	196 435
VH bežného obdobia	-25 439	51 850	74 588	95 436	102 510
<i>Cudzie zdroje</i>	<i>125 600</i>	<i>106 864</i>	<i>88 724</i>	<i>70 097</i>	<i>52 127</i>

Rezervy	0	0	0	0	0
Krátkodobé záväzky	26 600	27 664	29 324	30 497	32 327
Bankové úvery a výpomoci	0	0	0	0	0
Záväzky voči spoločníkom	99 000	79 200	59 400	39 600	19 800

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.4.8. Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability sú najvyužívanejšie ukazovatele, ktoré vyjadrujú mieru výnosnosti určitej veličiny. Dajú sa vysvetliť ako pomer konečného efektu získaného podnikaním k porovnávacej základni. Ukazovateľ rentability celkových aktív pomeruje zisk s celkovými aktívami bez ohľadu na zdroj financovania aktív. Ukazovateľ rentability vlastného kapitálu vyjadruje mieru ziskovosti vlastného kapitálu. Ukazovateľ rentability tržieb je pomer zisku k tržbám.

Tabuľka 17: Ukazovatele rentability

Ukazovateľ	2013	2014	2015	2016
Rentabilita celkových aktív	37,50%	38,30%	35,15%	28,79%
Rentabilita vlastného kapitálu	165,07%	70,37%	47,38%	33,73%
Rentabilita tržieb	13,03%	17,04%	20,19%	20,46%

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.5. Hodnotenie rizík

Pri každej činnosti existujú určité riziká, ktoré ju môžu nepriaznivo ovplyvniť. Podnikateľská činnosť nie je výnimkou. Avšak ak si tieto riziká včas podnik identifikuje, dokáže ich zmierniť alebo im predchádzať. Najskôr riziká identifikujem a ohodnotím. Následne popíšem, aký by mohol byť dopad a spôsoby zmiernenia alebo eliminácie jednotlivých rizík.



Tabuľka 18: Identifikácia rizík (hodnoty sa pohybujú v intervale 1 až 10)

Riziko	Závažnosť	Pravdepodobnosť výskytu
Nízky záujem zákazníkov	10	5
Nová konkurencia	5	7
Zmeny v legislatíve	3	6
Malá efektivita zamestnancov	8	2
Nehody na pracovisku	4	3
Zmeny trendov	3	3
Živelná katastrofa	7	1

Zdroj: vlastné spracovanie

### ***Nízky záujem zákazníkov***

Závažnosť tohto rizika je veľmi veľká, priam likvidačná. Bez dostatočného počtu zákazníkov nemôže podnik fungovať. Na elimináciu tohto rizika je potrebné vynaložiť nemalé finančné prostredie na propagáciu, aby sa čo najväčší počet potenciálnych zákazníkov dozvedel o spoločnosti a poskytovaných službách. Samozrejme, je dôležité poskytovať prvotriedne služby, pretože spokojný zákazník je najlepšou reklamou.

### ***Nová konkurencia***

Je vysoko pravdepodobné, že s úspechom podniku Olymp príde aj nová konkurencia s cieľom dosiahnuť podobný úspech a prevziať časť potenciálnych zákazníkov. To by samozrejme znížilo zisk podniku a dokonca by sa mohol dostať až do straty. Najlepším spôsobom ako bojovať proti konkurencii je ponúkať prvotriedne služby za primerané ceny. V takom prípade zákazníci nebudú mať dôvod meniť služby podniku Olymp za služby konkurenčných podnikov.

### ***Zmeny v legislatíve***

S každou novou vládou prichádzajú aj legislatívne zmeny. Preto je potrebné neustále sledovať zmeny v zákonoch. Nedodržiavanie zákonov by mohlo mať pre podnik nepriaznivý vplyv. Eliminácia tohto rizika nie je zložitá, stačí len sledovať dianie v legislatívnej oblasti. Najväčším problémom tohto rizika je nemožnosť tieto zmeny ovplyvniť, musí sa im každá spoločnosť prispôbiť.

### ***Malá efektivita zamestnancov***

Nedostatočná efektivita zamestnancov by spôsobovala malý počet obslužených zákazníkov a tým aj menšie tržby. Preto podnik bude dbať pri najímaní zamestnancov na kvalitu a kvalifikáciu jednotlivých uchádzačov. Prijímať sa budú len pracovníci a ochotní ľudia. Vhodnou elimináciou tohto rizika by mohlo byť odmeňovanie najlepších zamestnancov alebo potrestanie nedostatočne efektívnych zamestnancov.

### ***Nehody na pracovisku***

Služby podniku vykonávajú zamestnanci, ľudia a ľudia sú omylní. Z malej chyby môže vzniknúť nehoda. Toto je veľmi nepríjemné nielen pre zákazníka, ktorého sa nehoda dotýka, ale aj pre zamestnanca a podnik. Takýto zákazník už nikdy nemusí navštíviť tento podnik a môže roznieť túto nepríjemnú skúsenosť medzi ostatných potenciálnych zákazníkov. Preto by si mali zamestnanci dávať veľký pozor a ak sa nehoda stane, mali by sa snažiť čo najlepšie vykompenzovať túto ujmu zákazníkovi a snažiť sa, aby neodchádzal nespokojný.

### ***Zmeny trendov***

Zmeny módnych trendov sa dejú neustále. Podnik by mal sledovať dianie a vývoj vo svete a prinášať služby, ktoré sú žiadané v tom období. Poskytovanie služieb, o ktoré nie je záujem, je nezmyselné. Preto je vhodné vždy prispôbovať služby aktuálnym trendom. Zamestnanci budú navštevovať rôzne školenia, na ktorých sa bude prednášať o svetových novinkách a trendoch v oblasti podnikania firmy Olymp.

### ***Živelné katastrofy***

Tento druh rizika sa dá len veľmi ťažko predvídať a nedá sa proti nemu brániť alebo ho ovplyvniť. Proti škodám, ktoré môže spôsobiť živelná katastrofa sa dá poistiť. Poistenie by malo pokryť väčšinu nákladov spojených s obnovou prevádzky, ktorá by bola bez poistenia pre podnik finančne náročná a podnik by ani nemusel byť schopný obnovu prevádzky vykonať bez peňažných prostriedkov, ktoré vyplatí poisťovňa.

## Záver

Každoročne vznikajú vo svete tisíce nových podnikov, avšak len malé percento z nich dokáže uspieť. Veľa z nich mohlo mať skvelý podnikateľský nápad, no nepodarilo sa im ich správne realizovať. Dôvodov neúspechu je nespočetne. Dôležitejšie sú však kľúče k úspechu. Každý podnikateľ, ktorý chce uspieť v neľútostnom konkurenčnom prostredí by si mal pred začatím podnikania kvalitne spracovať podnikateľský zámer. A to bolo aj cieľom mojej diplomovej práce.

Cieľom mojej diplomovej práce konkrétne bolo vytvorenie podnikateľského zámeru pre luxusné pánske kaderníctvo s nadštandardnými doplnkovými službami, ktoré by zahrnovalo aj služby masérskeho a kozmetického salónu. V prvej časti práce sú spracované teoretické východiská podnikania. Konkrétne je tu popísané podnikanie, podnik, podnikateľ a postup založenia spoločnosti s ručením obmedzeným. Ďalej som sa venoval marketingovému mixu a analýzam, konkrétne analýze vonkajšieho prostredia SLEPT a analýze vnútorného prostredia, Porterovmu modelu konkurenčných síl. Nakoniec som popísal analýzu SWOT a proces finančného plánovania, ktoré obsahuje 3 typy výkazov, a to výkaz ziskov a strát, rozvahu a výkaz cash flow. V druhej časti práce som analyzoval súčasnú situáciu na trhu pomocou analýz SLEPT a Porterovej analýzy. Na základe výsledkov analýz som vypracoval silné a slabé stránky, ako aj príležitosti a hrozby podniku. V tretej, poslednej časti práce, som sa venoval samotnému návrhu podnikateľského zámeru. Tu som popísal základné informácie o spoločnosti, jej marketingovú stratégiu a organizačnú štruktúru. Ďalej som vypracoval finančný plán na prvých 5 rokov podnikanie, ktorý obsahuje zakladateľský rozpočet, výkaz ziskov a strát, prehľad peňažných tokov a súvahu. Nakoniec som určil riziká, ktoré by mohli ohroziť uskutočnenie tohto návrhu.

Snažil som sa, aby podnikateľský zámer bol čo najbližšie skutočnosti a realizovateľný, preto som pri jeho vytváraní spolupracoval s rôznymi odborníkmi z praxe. Som presvedčený, že ciele, ktoré som si stanovil, sa mi podarilo splniť. Netvrdím, že môj návrh by bol určite úspešný, pretože nič nie je isté a všetko nesie určité riziko. Ale verím, že mnou navrhnutý podnikateľský zámer by mal v praxi určite šancu uspieť.

## **Zoznam použitých zdrojov:**

### **Literárne zdroje:**

1. FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. 1. vyd. Praha : Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
2. FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
3. HISRIC, R. D., PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
4. KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project)*. 6. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
5. KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
6. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
7. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha: Management Press, 2000, s. 114.
8. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Grada Publishing a.s., 2010. 427 s. ISBN 8024733390.

### **Zákony:**

10. Zákon č. 513/1991 Zb., obchodný zákonník.
11. Zákon č. 455/1991 Zb., o živnostenskom podnikaní.
12. Zákon č. 595/2003 Zb., o dani z príjmov.
13. Zákon č. 311/2001 Zb., zákonník práce.

### Internetové zdroje:

14. *BusinessInfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-11-02]. Dostupný z: <  
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu/1000818/46132/>>.
15. *Podnikajte.sk* [online]. 2011 [cit. 2011-27-12]. Dostupný z: <  
<http://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/405/category/sro/article/zalozenie-a-vznik-sro-2011.xhtml/>>.
16. *Podnikanie.etrend.sk* [online]. 2004 [cit. 2012-06-03]. Dostupný z: <  
<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-firemne-pravo/prevadzkovanie-kadernictva-v-sulade-s-hygienickymi-normami-eu.html/>>.
17. *TPA Horwath.sk* [online]. 2012 [cit. 2012-06-03]. Dostupný z: <  
<http://www.tpa-horwath.sk/zmeny-1-1-2012/>>.
18. *Štatistický úrad Slovenskej Republiky* [online]. 2012 [cit. 2012-13-03]. Dostupný z: <  
<http://portal.statistics.sk/>>.

## **Zoznam tabuliek:**

Tabuľka 1: Osobné spoločnosti .....	26
Tabuľka 2: Kapitálové spoločnosti .....	27
Tabuľka 3: Družstvá .....	28
Tabuľka 4: Marketingový mix .....	37
Tabuľka 5: Cenník služieb .....	67
Tabuľka 6: Zakladateľský rozpočet .....	71
Tabuľka 7: Vybavenie prevádzky .....	72
Tabuľka 8: Otváracia súvaha v eurách .....	73
Tabuľka 9: Prevádzkové náklady v eurách .....	73
Tabuľka 10: Mzdové náklady v eurách .....	74
Tabuľka 11: Mesačné tržby v eurách .....	75
Tabuľka 12: Realistický variant výkazu zisku a strát v eurách .....	76
Tabuľka 13: Optimistický variant výkazu zisku a strát v eurách .....	76
Tabuľka 14: Pesimistický variant výkazu zisku a strát v eurách .....	77
Tabuľka 15: Prehľad peňažných tokov .....	78
Tabuľka 16: Súvaha v eurách .....	79
Tabuľka 17: Ukazovatele rentability .....	80
Tabuľka 18: Identifikácia rizík (hodnoty sa pohybujú v intervale 1 až 10) .....	81

## **Zoznam grafov:**

Graf 1: Priemerná mesačná mzda v jednotlivých krajoch Slovenska v eurách .....	46
Graf 2: Vývoj počtu obyvateľov Bratislavského kraja .....	46
Graf 3: Vekové zloženie obyvateľstva v Bratislavskom kraji .....	47
Graf 4: Vývoj HDP Slovenskej republiky v eurách .....	53
Graf 5: Vývoj inflácie Slovenskej republiky .....	54
Graf 6: Vývoj miery nezamestnanosti Slovenskej republiky .....	55
Graf 7: Rozdelenie parlamentu Slovenskej republiky .....	56